



Yhteissuunnittelu palvelukehitysprojektin työkaluna

Pieni askel asiantuntijalle, suuri arvo projektille

Vilmi, Pia

2015 Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu
Kerava

Yhteissuunnittelu palvelukehitysprojektin työkaluna Pieni askel asiantuntijalle, suuri arvo projektille

Pia Vilmi
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Käyttäjäkeskeinen suunnittelu YAMK
Opinnäytetyö
Maaliskuu, 2015

Pia Vilmi

**Yhteissuunnittelu palvelukehitysprojektin työkaluna
Pieni askel asiantuntijalle, suuri arvo projektille**

Vuosi

2015

Sivumäärä

106

Tässä tutkimuksessa on selvitetty palvelukehitysprojekteihin osallistuvien asiantuntijoiden kokemuksia yhteissuunnittelusta. Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää, minkälaisia kyvykkyyksiä yhteissuunnittelussa tarvitaan ja mitä hyötyjä yhteissuunnittelu tuottaa.

Tutkimusta varten järjestettiin kokeilu, jossa kolme palvelukehitysprojektia hankki asiakastietoa yhteissuunnittelun keinoin. Projektien asiantuntijat suunnittelivat tiedonhankinnan, toteuttivat työpajan asiakkaiden kanssa ja analysoivat ja hyödynsivät saamiaan tuloksia. Heidät haastateltiin ennen ja jälkeen kokeilun ja heidän työskentelyään prosessin aikana havainnointiin.

Tutkimus osoitti, että yhteissuunnittelussa tarvitaan neljänlaista kyvykkyyttä. Ne liittyvät johtamiseen, fasilitointiin, palvelujen suunnitteluun ja projektityöhön. Kaiken keskiössä on halu oppimiseen ja kyky nähdä ja toteuttaa yhteissuunnittelua kokonaisvaltaisena prosessina, joka alkaa tavoitteen asettamisesta, etenee valmistautumisen kautta työskentelyyn asiakkaiden kanssa ja päättyy tulosten hyödyntämiseen. Tärkeimpiä yksittäisiä kyvykkyyksiä ovat asiakkaan arvostaminen, kyky rakentaa hyvää ja luottamuksellista dialogia ja taito valita yhteissuunnittelun tavoitteisiin ja osallistujiin nähden sopivimmat työskentelytavat.

Yhteissuunnittelussa syntyy palvelukehitysprojekteille kolmenlaista arvoa. Yhteissuunnittelulla hankittu asiakastieto koetaan rikkaammaksi ja syvemmäksi kuin perinteisin keinoin hankittu laadullinen tieto. Tiedon hankkimistapaa pidetään tehokkaana, koska prosessi on joustava ja asiantuntijat pystyvät sen kaikissa vaiheissa vaikuttamaan tiedonhankinnan tavoitteisiin ja hyödyntämiseen. Ja vielä lopuksi; saatu tieto koetaan vaikuttavammaksi, koska yhteissuunnittelun prosessi motivoi asiantuntijoita hyödyntämään tietoa tehokkaammin kuin muilla keinoin hankittua asiakastietoa.

Edellä mainittujen tulosten lisäksi tutkimuksessa kuvataan, mitkä asiat vaikuttavat palvelukehityksen asiakaslähtöisyyteen, ehdotetaan arvon syntymisen näkökulmasta ihanteellista yhteissuunnittelun prosessia ja osoitetaan dialogin merkittävyys yhteissuunnittelussa. Tutkimus osoitti myös, minkälaisia osaamisia yrityksessä kannattaa vahvistaa, jos yhteissuunnittelu halutaan ottaa projektien työkaluksi.

Asiasanat: asiakaslähtöisyys, dialogisuus, palvelumuotoilu, projektityö, yhteissuunnittelu

Pia Vilmi

**Co-design as a tool for service development project
Small step for an expert, giant value for project**

Year	2015	Pages	106
------	------	-------	-----

This thesis tries to find out how experts experience co-design as a method in service development. It seeks understanding of skills needed in co-design and the benefits of co-design. To find that out, an experiment in co-design was arranged for three service development projects. Ordinary experts from the projects organized the whole process of co-design. They planned how to work with customers, they executed the co-design meeting and they analyzed and exploited the results. Experts were interviewed before and after the experiment and they were observed through the process.

On the ground of the experiment there is four kind of skills needed in co-design. These skills relate to leadership, facilitation, service design and project management. The will for learning and the ability to understand and execute co-design as a complete process - from positioning the aim through planning, working with customers and ending up to exploit the results - are amidst everything. The most important single skills are customer-appreciation, competence to build a confidential dialog and ability to take the aims and participants into account when choosing working methods for co-design.

A development project gets three kind of value from co-design. The information gathered by co-design is experienced much richer and deeper than information gathered by conventional qualitative methods. The experts found co-design quite an effective way to get information because of the flexibility in process and the possibility to influence on aims and exploitations in every stage. And lastly, the information was found more impressive than ordinary customer-information because the process of co-design motivates experts to make the most of it.

In addition to above-mentioned results the thesis has a couple of other outcomes. It represents grounds which impact on customer orientation in service development. It makes a suggestion of ideal co-design process and it shows what is the meaning of dialog in co-design. Thesis also gives some practical advice for enterprises: it proposes skills which should be strengthened if the enterprise intends to use co-design as a method for service development.

Keywords: co-design, customer orientation, dialogic, project work, service design

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Inspiraatiota Co-Create-konferenssista	7
1.2	Palvelukehityksen asiakaslähtöisyys	8
1.3	Asiakaslähtöisyyden toteutuskeinot vähissä	9
2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	10
3	Tutkimuksen viitekehys	11
3.1	Palvelut	11
3.2	Palvelukehitys	14
3.3	Asiakasymmärrys	17
3.4	Asiakkaiden osallistaminen	19
3.5	Palvelumuotoilu	21
3.6	Vaatimuksia yrityksille	24
3.7	Yhteissuunnittelu	28
4	Menetelmävalinnat	29
4.1	Tutkimusmenetelmä	29
4.2	Aineiston hankinta	30
4.3	Aineiston analysointi	30
5	Tutkimuksen toteutus	31
5.1	Yhteissuunnittelun kokeilu	31
5.2	Aineiston hankinta	33
5.2.1	Haastattelut	33
5.2.2	Muu aineistonkeruu	34
5.3	Aineiston analysointi	35
6	Tutkimuksen tulokset	36
6.1	Palvelukehityksen asiakaslähtöisyyden määrittäjät	36
6.1.1	Asiakastiedon hankintakäytännöt	37
6.1.2	Palvelukehityksen toimintamallit	39
6.1.3	Resurssit ja osaaminen	40
6.1.4	Yhteenvedo	41
6.2	Onnistuneen yhteissuunnittelun keskeiset elementit	43
6.2.1	Prosessi	44
6.2.2	Osallistujat ja osaaminen	53
6.2.3	Dialogi	56
6.2.4	Työtavat	60
6.2.5	Yhteenvedo	64
6.3	Yhteissuunnittelun tuottama arvo	65
6.3.1	Tuotokset	66
6.3.2	Tehokkuus	68

6.3.3	Vaikuttavuus	69
6.3.4	Yhteenvedo	70
6.4	Yhteenvedo keskeisistä tuloksista.....	71
7	Johtopäätökset ja pohdintaa	72
7.1	Yhteissuunnittelu on prosessi, jonka kaikissa vaiheissa syntyy arvoa	73
7.2	Yhteissuunnittelun keinoin hankitun asiakastiedon luonne on erilainen.....	76
7.3	Kyvykyys dialogin rakentamiseen on yhteissuunnittelun ydin	79
7.4	Yhteissuunnittelussa korostuu ryhmän yhteinen osaaminen	81
7.5	Käytännön suosituksia yrityksille.....	83
8	Tutkimuksen arviointi	85
8.1	Tutkimusprosessi.....	85
8.2	Tasapainoilua eri rooleissa	86
8.3	Tutkimuksen reliabiliteetti	87
8.4	Tutkimuksen validiteetti	88
8.5	Oma oppiminen	89
	Lähteet	90
	Kuvat	95
	Liitteet.....	97

1 Johdanto

Palveluja tarjoavan yrityksen onnistuminen mitataan joka päivä, käytännössä aina kun sen palveluja käytetään. Jokainen asiakas - käyttäjä - arvioi palvelua omasta näkökulmastaan ja päättelee sen pohjalta, oliko palvelu hyvää, tuottiko se sitä mitä haluttiin ja syntyikö siitä arvoa.

Samanaikaisesti yrityksissä mietitään, miten asiakkaiden kokemusta parannettaisiin ja miten heille tuotettaisiin lisää arvoa, jotta he palaisivat ja ostaisivat uudelleen. Osa parannuksista syntyy ja toteutuu saman tien asiakasrajapinnassa, mutta osa kehittämisestä vastuutetaan palvelujen omistajille ja asiantuntijoille ja sen myötä kauemmas asiakkaan arjesta.

Jotta palvelukehityksen lopputulokset onnistuisivat, tarvitaan tietoa asiakkaan tarpeista, toiveista ja käyttäytymisestä. Asiakastiedon hankkiminen niin, että asiakkaita ja käyttäjiä osallistetaan kehittämiseen on ollut yksi viime vuosien tärkeistä tutkimusteemoista palvelujen ja designin alueella. Tutkimusta on tehty erityisesti kolmesta näkökulmasta: tuottaako asiakkaiden osallistaminen palvelukehitykseen hyötyjä, missä palvelukehityksen vaiheissa asiakkaita kannattaa osallistaa ja minkälaisia osallistamisen tapoja voidaan käyttää.

1.1 Inspiraatiota Co-Create-konferenssista

Kesäkuussa 2013 järjestettiin Aalto-yliopistossa kansainvälinen Co-Create-konferenssi, jossa asiakkaiden osallistamista tarkasteltiin yhteissuunnittelu-otsikon alla. Konferenssissa esiteltiin ja käytiin läpi alan viimeisimpiä tutkimustöitä pääasiassa Euroopan alueelta (Smeds & Irrmann 2013). Konferenssin tavoitteena oli lisätä osallistujien osaamista ja verkostoitumista sekä tunnistaa uusia tutkimusaiheita.

Konferenssi oli akateemikkojen lisäksi avoin yrityksille ja lähes sadan hengen osallistujaryhmästä löytyikin pari yritysten edustajaa - minä yhtenä heistä. Yksi konferenssin lopputulemista oli huoli siitä, että yhteissuunnittelun (asiakkaiden osallistamisen) alueen tutkimuksen tulokset ja yhteissuunnittelun menetelmät siirtyvät hyvin hitaasti yritysten arkikäytäntöihin. Konferenssissa todettiin, että perinteiset asiakastiedon hankintatavat ovat edelleen vallalla ja siksi yritykset saattavat hukata mahdollisuuksia syvempään asiakasymmärrykseen. Yhdeksi uudeksi tutkimusaiheeksi nostettiin sen selvittäminen, mikä saisi yritykset ottamaan yhteissuunnittelun yhdeksi työkaluksi palvelukehittämisen menetelmäpalettiin. Siitä syntyi innoitus tämän tutkimuksen aiheeksi.

1.2 Palvelukehityksen asiakaslähtöisyys

Asiakkaiden osallistaminen, yhteissuunnittelu ja muut käyttäjäkeskeiset työskentelymenetelmät eivät ole arvoja sinänsä. Ne ovat tapa suunnitella ja toteuttaa uusia tai parannettuja palveluja, jotka tuottavat asiakkaalle enemmän arvoa. Palvelujen arvon muodostuminen on aina ”kahden kauppa”, sillä arvo muodostuu vasta sen käyttämisen yhteydessä ja tässä arvon muodostuksen prosessissa ovat mukana sekä asiakas että yritys. (Koskela-Huotari & Friedrich 2013)

Tämä tutkimus on toteutettu LähiTapiolassa, joka tuottaa vakuutus- ja varainhoitopalveluja kaikkialla Suomessa. Olen työskennellyt viiden vuoden ajan LähiTapiolan palvelukehitysohjelmien parissa.

LähiTapiolan ja sen kilpailijoiden tarjoamat vakuutuspalvelut ovat oma erityislaatuinen palveluryhmänsä, jonka asiakaslähtöisyyttä - ja myös arvon syntymistä - on perinteisesti pidetty huonona. Tämä johtuu osin siitä, että vakuutukset ovat abstrakteja palveluja, joiden sisällön ymmärtäminen vaatii asiakkaalta paneutumista. Osin asiakasarvon heikkous johtuu siitä, että vakuutuspalvelun tuottaminen on eriytynyt useille vastuutahoille, joissa tyypillisesti yksi vastaa vakuutustuotteen teknisestä rakentamisesta ja sen ylläpitämisestä, toinen korvauspalvelusta, kolmas vakuutuksen myymisestä ja mahdollisesti vielä neljäs taho muusta asiakaspalvelusta. Palvelun osa-alueita kehitetään enemmän toisistaan erillään kuin yhdessä. Kun kuva asiakkaan kokonaiskokemuksesta ja arvonmuodostuksesta on pirstaleinen, vakuutusyhtiöt ovat tyytyneet kilpailemaan hinnalla, joko suoraan tai erilaisten etu- tai bonusohjelmien kautta.

Asiakaslähtöisyys ja uudenlaisen asiakasarvon tuottaminen on kuitenkin mahdollista ja siitä on hyvä esimerkki Norjasta. Vuonna 2009 Norjan suurin vakuutusyhtiö, Gjensidige, sai tarpeeseen alan toimijoiden keskinäisestä samankaltaisuudesta ja päätti ryhtyä etsimään uudenlaista arvoa asiakkailleen. Gjensidige käynnisti mittavan prosessin, jonka tavoitteena oli kääntää yrityksen kaikki toiminnot ja palvelut asiakaslähtöisiksi. Tämä täyskäännös vaikutti organisaatioon, prosesseihin, palveluihin ja kehittämisen malleihin. Prosessin aikana yrityksessä tutustuttiin asiakkaisiin ihan uudella tavalla: heitä kuunneltiin ja heidät otettiin mukaan kehittämisen eri vaiheisiin. Gjensidige todellakin tahtoi ymmärtää, kenelle se tuotti palveluja ja miten se voisi parhaiten palvella asiakkaitaan. Keskeisenä tavoitteena oli saada aikaan muutos, jossa yrityksen asiakasosaaminen kasvaisi sisältä ulospäin, kun se ennen projektia valui yrityksen ulkoa (konsulteilta) sisäänpäin. Varsinainen ”kääntymysprojekti” kesti kaksi vuotta ja sen aikana valittiin ja toteutettiin 183 asiakaslähtöistä kehitysideaa. Pääosa niistä oli henkilökunnan itsensä tuottamia, mutta niitä vähintäänkin testattiin asiakkailla. (Polaine, Lovlie & Reason 2013)

Gjensidigen esimerkki osoittaa, että isonkin laivan palvelukehitys voi kääntyä asiakaslähtöiseksi, jos siihen on riittävän vahva tahto. Esimerkki osoittaa myös sen, että asiakaslähtöisyys on kannattavaa. Kaksi ja puoli vuotta projektin alkamisen jälkeen Gjensidige oli noussut draamattisesti ylöspäin Norjan kansallisen asiakastyytyväisyysmittauksen rankingissa ja yritys oli voittanut kaksi merkittävää asiakastyytyväisyyspalkintoa. Gjensidigen taloudelliset tulokset olivat ylittäneet muun norjalaisen vakuutusmarkkinan ja yritys oli osoittanut kehittävänsä palvelujaan tehokkaammin kuin muut alan toimijat Euroopassa tai Yhdysvalloissa. (Polaine ym. 2013)

LähiTapiolan voi rinnastaa Gjensidigeen siinä mielessä, että yksi LähiTapiolan strategian neljästä keskeisestä päämäärästä on alan parhaan asiakashyödyn tuottaminen. Aivan kuten Gjensidige ennen suurta muutostaan, on LähiTapiolakin käyttänyt miltei kaikki perinteiset keinot ollakseen asiakaslähtöinen ja innovoidakseen asiakkailleen uusia hyötyjä. Siksi yksi tämän tutkimuksen tärkeimpiä innostajia on halu ymmärtää, saavutettaisiinko yrityksen edustajien ja asiakkaiden välisellä suoralla yhteistyöllä uusia hyötyjä palvelukehitysprosessiin.

1.3 Asiakaslähtöisyyden toteutuskeinot vähissä

Olen nähnyt kehittämistä tekevien asiantuntijoiden ja asiakkaiden välisen syvän kuilun työnsäni miltei päivittäin, mutta hain asialle vahvistusta myös kyselyllä. Syksyllä 2012 lähetin sähköisen kyselyn (Vilmi 2012) kaikkiaan 234:lle LähiTapiolan kehittämisen parissa työskentelevälle henkilölle ja 640:lle asiakasrajapinnan työntekijälle. Kyselyn tavoitteena oli kartoittaa näkemyksiä siitä, miten hyvin asiakas huomioidaan palvelukehityksessä. Kyselyn saaneiden palvelukehittäjien ryhmä oli heterogeeninen, koska kehitystyöhön osallistuu varsin monenlaisia henkilöitä, hyvin monenlaisilta osaamisalueilta. Kehittämistä tehdään pääsääntöisesti muun työn ohella, projektiluonteisesti. Kyselyn saaneista palvelukehittäjistä vastasi 49 % (115 henkilöä) ja asiakasrajapinnasta vastasi 51 % (326 henkilöä).

Selvitys osoitti, että palvelukehityksen ja asiakkaiden välinen yhteys on heikko. 71 % kyselyyn vastanneista oli sitä mieltä, että asiakkaat eivät ole riittävästi mukana uusien palvelujen kehittämisessä. 77 % oli kokenut, että ideoiden ja palveluratkaisujen testaaminen asiakkailla on vaikeaa. Vain 5 % vastaajista oli täysin samaa mieltä väittämän ”yrityksessämme tiedetään, mitä mieltä asiakkaat ovat nykyisistä palveluista ja minkälaisia odotuksia ja tarpeita heillä on tulevaisuudessa” kanssa.

Samanaikaisesti 89 % asiakasrajapinnassa työskentelevistä totesi, että palvelukehitykseen pitäisi ottaa mukaan asiakasrajapinnan henkilöstöä ja 65 % ilmoitti olevansa heti valmis osallistumaan kehittämiseen. Vain 30 % vastaajista koki, että asiakasrajapinnan näkemystä arvostetaan uusien palvelujen kehittämisessä.

Tilanne oli siis mielenkiintoinen. Palvelukehitystä tekevät tunnistavat, että kehittämässä tarvitaan vahvempaa asiakkaan ääntä ja asiakasrajapinta on kiinnostunut osallistumaan kehittämiseen. Enää puuttuu se kolmas tärkeä lenkki, asiakas.

2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoitus on lisätä ymmärrystä siitä, minkälainen työkalu yhteissuunnittelu on palvelukehitysprojektille. Yhteissuunnittelulla tarkoitetaan tässä yhteydessä asiakkaiden kanssa kasvokkain tehtävää suunnittelua, jossa on yrityksen puolelta mukana palvelun suunnittelusta ja käytännön toteutuksesta vastaavia asiantuntijoita. Suunnittelu voi tapahtua palvelukehitysprosessin eri vaiheissa ja sen tavoitteena voi olla esimerkiksi ideointi, konseptointi, testaaminen tai lanseerauksen suunnittelu. (Miettinen 2011)

Tutkimuksen kohteena oleva yritys - LähiTapiola - toivoo saavansa tutkimuksen avulla tietoa siitä, minkälaiset valmiudet kehitystyötä tekeville henkilöillä olisi tiiviimpään yhteistyöhön asiakkaiden kanssa ja minkälaisia hyötyjä tämä tuottaisi.

Tutkimukselle on kolme tavoitetta:

- Ymmärtää, mitkä asiat vaikuttavat siihen, kuinka asiakaslähtöistä yrityksen palvelukehitys on.
- Selvittää, mitä yhteissuunnittelu käytännössä vaatii projektilta ja sen asiantuntijoilta.
- Saada tietoa siitä, minkälaisia hyötyjä yhteissuunnittelu tuottaa.

Koska tutkimuksen kohteena olleella yrityksellä ei ollut aiempaa kokemusta yhteissuunnittelusta, neljänneksi - ja kaikkia aiempia yhdistäväksi - tavoitteeksi tuli ymmärtää, kuinka matalalla tai korkealla kynnyksellä yhteissuunnittelua voitaisiin ottaa käyttöön. Tutkimuksen kohteena ovat palvelukehitystä tekevät asiantuntijat ja heidän kokemuksensa.

Tutkimuskysymykset ovat:

- Mikä vaikuttaa palvelukehityksen asiakaslähtöisyyteen?
- Mitä kyvykkyyksiä yhteissuunnittelussa tarvitaan?
- Minkälaisia hyötyjä yhteissuunnittelu tuottaa?

3 Tutkimuksen viitekehys

Yhteissuunnittelu on osallistamiseen pohjautuva keino lisätä palvelujen kehittämisessä tarvittavaa ymmärrystä asiakkaista ja käyttäjistä (Miettinen 2011). Jotta osallistamisen ja asiakasymmärryksen rooli ja merkitys palvelukehityksessä avautuisivat sekä minulle tutkijana että sinulle tämän tutkimusraportin lukijana, kokosin katsauksen, jossa tarkastelen aihepiiriä aiemmin tehtyjen tutkimusten kautta.

Nostan esille tutkimukseni näkökulmasta keskeisiä ja kiinnostavia tuloksia, jotka ovat ohjanneet ja inspiroineet työtäni ja jotka muodostavat työni viitekehyksen. Pääteemoja ovat palvelu, palvelun tuottama arvo, palvelukehitys ja palvelumuotoilu.

3.1 Palvelut

Kun puhutaan palvelukehityksestä ja asiakkaan roolista kehittäjänä, on ensin ymmärrettävä, mikä on palvelu. Palvelujen erityisluonne suhteessa fyysisten tuotteiden - tavaroiden - markkinointiin nousi esille 1970-luvun lopulla. Finanssialan johtotehtävissä työskennellyt Lynn Shostack (1977) väitti, että perinteinen, tuotteille suunniteltu markkinointimix ei sovellu palveluyrityksille. Tästä näkemyksestä käynnistyi palvelujen ja tuotteiden erityisluonteiden tutkiminen. Yhtenä keskeisenä tuotoksena syntyi neliosainen IHIP-määritelmä, jonka mukaan palvelut ovat aineettomia (intangible), ne ovat aina toteutuessaan ainutlaatuisia, yksilöllisiä ja moniulotteisia (heterogeneous), ne tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti (inseparable) eikä niitä voi varastoida (perishable) (Zeithaml, Parasuraman ja Berry 1985).

IHIP-määritelmä on ollut laajalti hyväksytty ja käytetty. Määritelmä sai kuitenkin osakseen myös kritiikkiä. Erityisesti arvosteltiin sitä, että IHIP määritteli palvelut suhteessa tuotteisiin eikä suinkaan palveluja itsessään niiden ominaispiirteiden pohjalta. IHIP:n kritiikki ja erittäin runsas palvelualueen tutkimus kristallisoituivat parikymmentä vuotta myöhemmin, kun Vargo ja Lusch (2004) esittelivät palvelulähtöisen markkinoinnin teoriansa (Service-Dominant-Logic) ja ehdottivat IHIP:in tilalle uutta palvelujen määritelmää.

Vargon ja Luschin (2014) palvelulähtöisen teorian ytimessä on palvelun käyttäjä, asiakas. He toteavat, että me tuomme asiakkaina palveluun oman osaamisemme ja kyvykkyytemme ja ne yhdistyvät palveluntarjoajan (yrityksen) vastaaviin - sekä henkilöihin että artefakteihin - ja nämä kaikki yhdessä luovat arvoa. Tämä käsitys muutti asiakkaan aseman passiivisesta ostajasta aktiiviseksi arvon tuottajaksi. Se muutti myös käsitystä arvon syntymisestä väittäessään, että arvo syntyy palvelun käytön yhteydessä, juuri nimenomaisessa kontekstissa.

”Service is the application of competences (knowledge and skills), through deeds, processes and performances, for the benefit of another entity or the entity itself.” (Vargo & Lusch 2008 s. 26.)

Palvelun arvo siis syntyy sen käyttämisen yhteydessä (value-in-use). Arvo luodaan yhdessä eri osapuolien kesken, mutta loppujen lopuksi sen määrittelee lopullinen hyödyn saaja. Arvoa ei ole ennen kuin palvelu on toteutunut (Vargo 2008). Nämä määritelmät muuttivat käänteentekevästi aiempaa käsitystä, jonka mukaisesti yrityksen ajateltiin pystyvän ”lataamaan” palveluun arvoa palvelukehityksen aikana ja viemään sen sitten markkinoille asiakkaiden ostettavaksi. Nyt asiakkaalle annettiin uudenlainen rooli, joka toi vaatimuksia myös siihen, kuinka hänet pitäisi ottaa mukaan palvelukehitykseen (Ostrom, Bitner, Brown, Burkhard, Goul, Smith-Daniels, Demirkan ja Rabinovich, E. 2010).

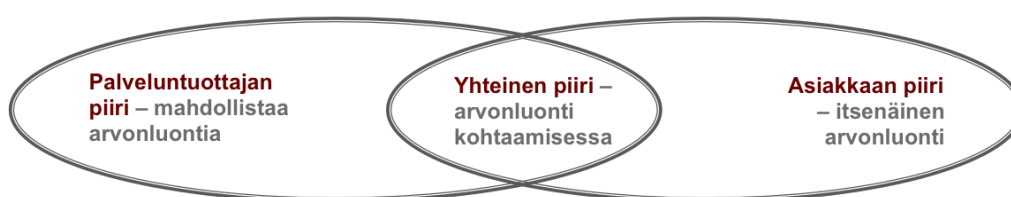
Vargo ja Lusch ovat myöhemmin täydentäneet ajatteluaan ja esittäneet ensin kymmenen perustavanlaatuaista lähtökohtaa (Foundational Premises) ja myöhemmin nostaneet näistä neljä kaikkein keskeisimmiksi. Ne näkyvät seuraavasta taulukosta. (Vargo & Lusch 2004; Vargo 2008.)

Vargo ja Lusch / Foundational Premises	
FP1	Palvelu on liiketoiminnallisen vaihdon perusta. Määritelmän ansiosta ei enää ole merkitystä sillä, onko palvelu aineellinen vai aineeton.
FP6	Asiakas on aina mukana arvonluonnissa. Määritelmä tuo asiakkaan ja yrityksen välisen suhteen keskiöön ja tekee asiakkaasta keskeisen arvonluonnin resurssin. Arvonluonti on vuorovaikutteista.
FP9	Kaikki taloudelliset ja sosiaaliset toimijat integroivat (arvonluonnissa käytettäviä) resursseja. Keskeistä on, että arvonluonnissa on mukana hyvin erilaisia resursseja; aineettomia kuten osaaminen ja taidot ja aineellisia kuten fyysiset tavarat.
FP10	Arvon määrittelee aina hyödynsaaja; ainutlaatuisesti ja oman kokemuksensa pohjalta. Tämä tarkoittaa, että arvon syntymisessä on merkitystä sillä tilanteella, jossa asiakas on palvelua käyttäessään.

Taulukko 1: Neljä tärkeintä lähtökohtaa palvelulle Vargon ja Luschin (2004; 2008) mukaan.

Grönroos ja Voima (2013) ovat Vargon ja Luschin (2004) kanssa samaa mieltä siitä, että asiakas on aina arvonluoja, mutta eri mieltä siitä, että arvoa luotaisiin aina yhdessä yrityksen kanssa. He ovat esitelleet kolme toisistaan erillistä piiriä, joissa arvonluontia tapahtuu. Nämä piirit ovat palveluntuottajan ja asiakkaan omat piirit sekä heidän yhteinen piirinsä. Arvonluontia tapahtuu sekä asiakkaan omassa piirissä että yhteisessä piirissä. Palveluntuottajan piirissä arvonluontia voidaan vain mahdollistaa - yritys voi siis valmistella arvonluontia, joka tapahtuu joko sen ja asiakkaan kesken tai ilman yrityksen yhteyttä asiakkaaseen. Seuraavaan kuvaan on kiteytetty piirien ajatus Grönroosia ja Voimaa mukaillen.

Palvelun arvonluomisen piirit



Kuva 1: Palvelun arvonluomisen piirit Grönroosia ja Voimaa (2013, s.141) mukaillen.

Grönroos ja Voima (2013) toteavat, että yritys hallitsee palvelun tuotantoa ja asiakas hallitsee arvon luontia. Molemmat voivat kutsua toinen toisensa omaan prosessiinsa mukaan.

”Value-in-use implies that the customer, as the user, creates value and is the value creator, not just that he or she assesses value in a longitudinal and experiential process of usage. Therefore, in the same way that the form controls the production process and can invite the customer to join it as a co-producer or resources (e.g., Eiglier and Langeard 1975), the customer controls the experiential value creation process and may invite the service provider to join this process as a co-creator of value.” (Grönroos & Voima, 2013, s. 138.) Grönroos ja Voima (2013) ehdottavatkin, että palvelun tuottajien (yritysten) pitäisi pohtia, kuinka ne voisivat tulla osaksi asiakkaidensa elämää sen sijaan että yrittävät saada asiakkaan osaksi bisnestään.

Echeverri ja Skålen (2011) ovat kiinnittäneet huomiota siihen, että arvo nähdään pääsääntöisesti positiivisena asiana. He ovat pohtineet asiaa teoreettisesti ja esittävät yhteiselle arvonluonnille neljä erilaista näkökulmaa: arvon yhteinen luonti, arvon yhteinen palauttaminen, arvon yhteinen vähentäminen ja arvon yhteinen tuhoaminen.

Wetter-Edmanin (2014) mukaan palvelua määrittää se, että siinä on kyse suhteesta ja vuorovaikutuksesta ja että palvelu syntyy varsinaisesti vasta käytön yhteydessä. Täten palvelun suunnittelija tai palvelukehitysprosessi eivät kumpikaan voi täydellisesti kontrolloida minkä-

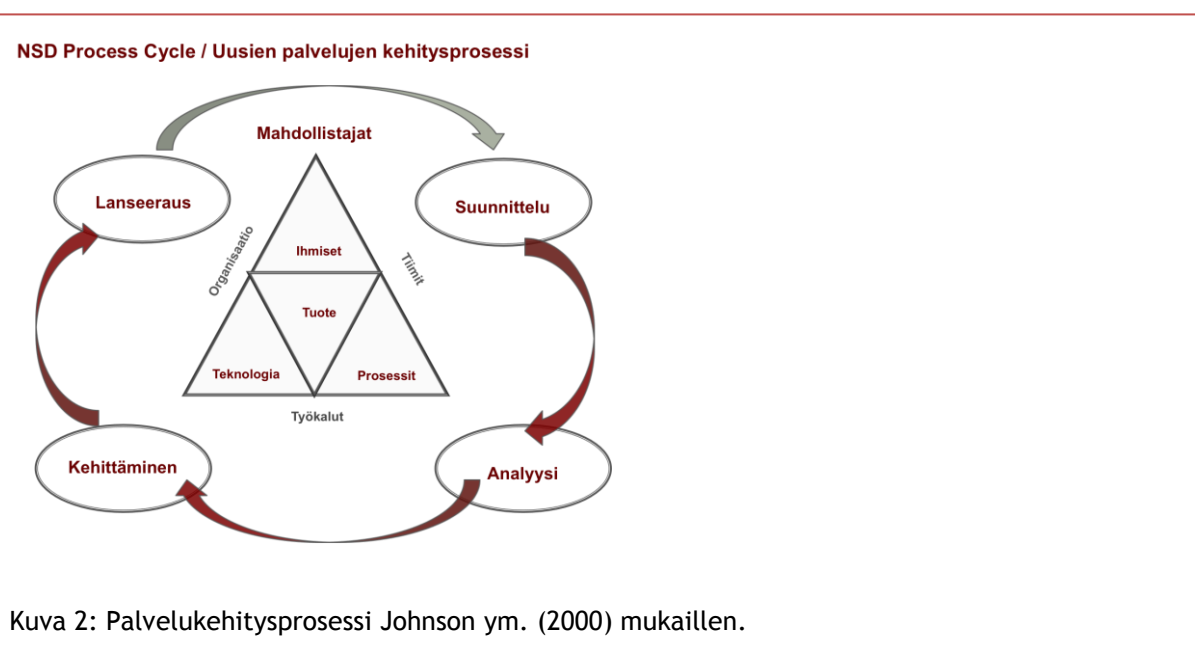
laisena palvelu toteutuu. Meroni ja Sangiorgi (2011) ovat todenneet että palvelujen luonteen vuoksi niitä on täysin mahdotonta suunnitella ja vakioida tietynlaisiksi ja siksi palvelukehityksessä pitäisi sen sijaan suunnitella palvelun kykyä luoda oikeanlaisia olosuhteita vuorovaikutukselle ja muille tapahtumille, joita palvelun toteutumisen yhteydessä tapahtuu.

3.2 Palvelukehitys

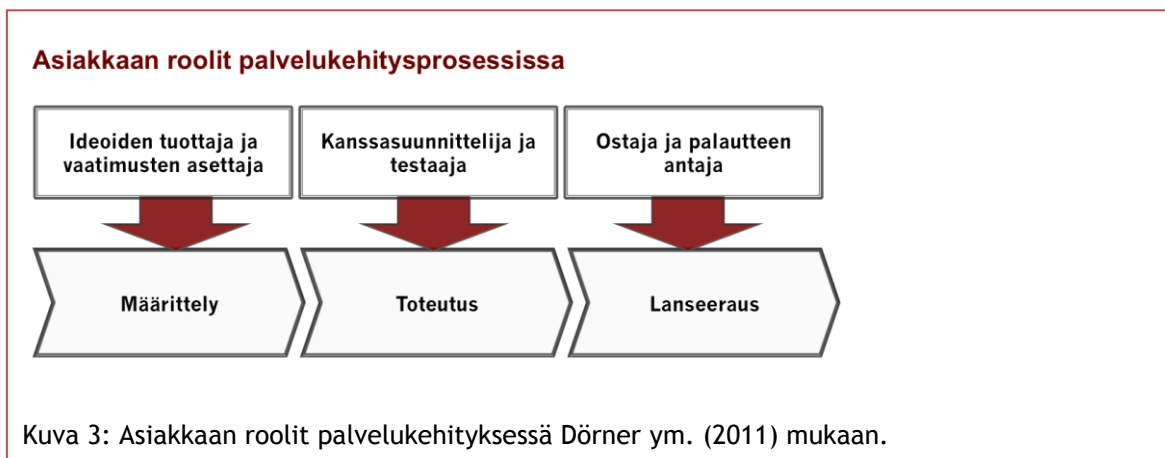
Mutta kuinka palvelu syntyy? Uusia palveluja kehitetään tai nykyisiä parannetaan palvelukehitysprosessin avulla. Edvardsson ja Olsson (1996) ovat todenneet, että palvelukehityksen tehtävänä on luoda edellytyksiä sille, että saadaan rakennettua asiakkaille arvoa tuottavia palveluja.

Palvelukehitysprosessia finanssialalla tutkineet Alam ja Chad (2002) toteavat, että finanssialan palveluja kehitetään tyypillisesti kymmenen vaiheen kautta. Nämä ovat strateginen suunnittelu, ideointi, ideoiden seulonta, businessanalyysi, laaja-alaisen projektitiimin kokoaminen, palvelumuotoilu ja prosessisuunnittelu, henkilökunnan koulutus, palvelutestaus ja pilotit, testi-markkinointi ja markkinointi.

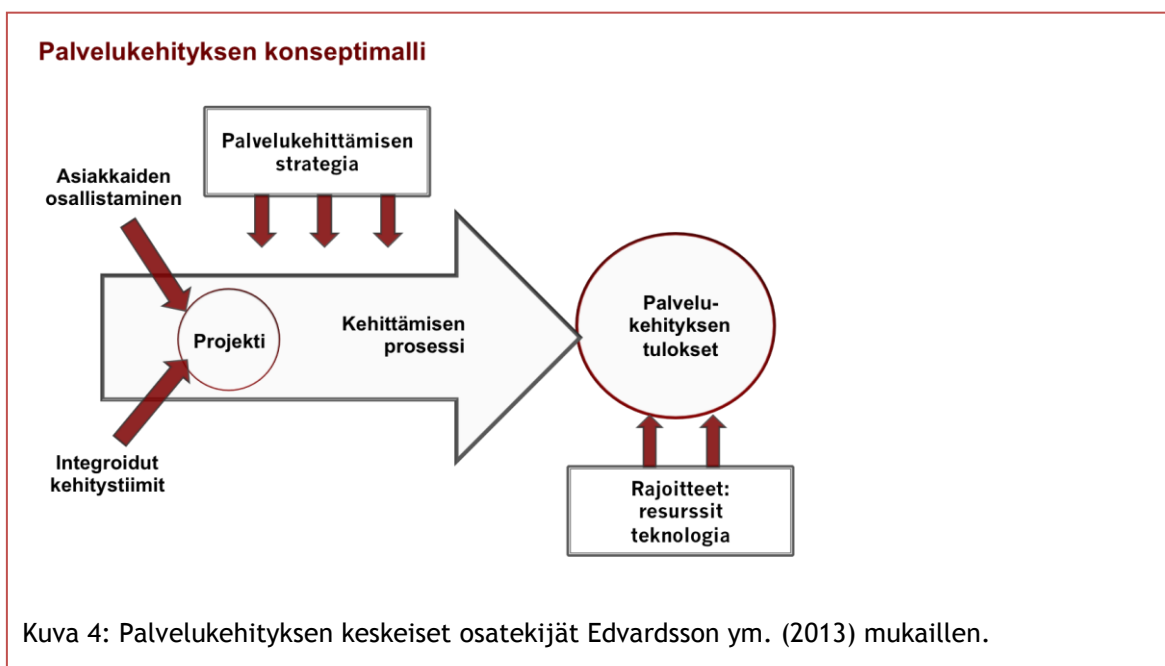
Johnson, Menor, Roth ja Chase (2000) painottavat palvelukehityksen jatkuvaa luonnetta ja esittävät sen syklisenä prosessina, jossa erilaiset mahdollistajat - kuten kehitystiimit, suunnittelun työkalut, organisaatiokulttuuri - ovat tärkeässä roolissa. Kirjoittajat esittävät, että uusien palvelujen kehittäminen on vahvasti iteratiivista ja epälineaarista. Prosessi on etenevä ja joskus suunnittelu ja toteutus tapahtuvat samanaikaisesti. Prosessin kaksi ensimmäistä vaihetta - suunnittelu ja analyysi - ovat suunnitteluvaiheet. Niiden jälkeen siirrytään toteutukseen ja lopuksi palvelu viedään markkinoille. Seuraava kuva on tehty Johnson ym. mukaillen.



Dörner, Gassman ja Gebauer (2011) ovat tarkastelleet palvelukehitystä suhteessa asiakkaiden osallistumiseen. He ehdottavat, että palvelukehitys jaetaan kolmeen vaiheeseen, jotka ovat määrittely, toteutus ja lanseeraus. Jakoa ehdotetaan mm. siksi, että asiakkaan rooli on näissä vaiheissa erilainen. Määrittelyvaiheessa asiakas on ideoiden tuottaja ja vaatimusten asettaja, toteutusvaiheessa asiakas on yhteiskehittäjä ja testaaja ja lanseerausvaiheessa asiakas on ostaja ja palautteen antaja. Tämä näkyy hyvin seuraavasta kuvasta.



Palvelukehityksen keskeisiä tekijöitä tutkineet Edvardsson, Meiren, Schäfer ja Witell (2013) esittävät palvelukehitykselle konseptimallin, jossa formaaliin palvelukehitysprosessiin vaikuttavat keskeisesti palvelukehityksen strategia, palvelukehitystä tekevä tiimi ja asiakkaat. Kehittämisen reunaehtoja määrittelevät resurssit ja teknologia. Konsepti on kiteytetty seuraavaan kuvaan, jonka olen mukailnut Edvardsson ym. pohjalta.



Kehittämisen näkökulmasta on erityisen kiintoisaa, mitkä asiat vaikuttavat lopputulosten onnistumiseen. Johnson ym. (2000) tekemän luokittelun mukaan näitä ovat: palvelun luonne, markkinoinnilliset syyt, synergia, palvelukehitysprosessi ja innovaatiokulttuuri. Shunzhong (2009) tutki Kiinassa organisaatiokulttuurin vaikutusta palvelukehityksen tuloksiin tietointensiivisillä toimialoilla. Hän toteaa, että tulosten parantamiseksi erilaisia kulttuureja pitää kannustaa toimimaan yhdessä. Lisäksi tutkimus osoitti, että strategisella lähestymisellä on vaikutusta palvelukehityksen tuloksiin.

Menor ja Roth (2008) totesivat finanssipalveluja tutkittuaan, että menestys palvelujen kehittämisessä perustuu palvelukehittämisestä vastaavien henkilöiden ja organisaation toimintatapojen kyvykkyyteen. He löysivät neljä asiaa, jotka vaikuttavat palvelukehityksen kyvykkyyteen: 1) formuloitu palvelukehitysprosessi 2) markkinanäkemys 3) palvelukehitysstrategia 4) IT-osaaminen. Tärkeimmäksi näistä osoittautui markkinanäkemys, eli yrityksen kyky ymmärtää kilpailutilannetta ja ennakoita ja vastata asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin. Formuloitu kehitysprosessi osoittautui tuloksellisemmaksi kuin vähemmän formaali prosessi. Myös Froehlen, Rothin, Chsen ja Vossin (2000) empiiriset tutkimukset puhuvat formaalin kehitysprosessin puolesta, erityisesti kehittämisen nopeuden osalta. Syynä tähän on heidän tulostensa pohjalta se että formaali prosessi vähentää väärinymmärryksiä, poistaa turhia tekemisiä ja tehostaa projektin etenemistä.

Edvardsson ym. (2013) totesivat laajoissa empiirisissä tutkimuksissaan että palvelukehitysstrategia selittää kaikkein eniten palvelukehityksen onnistumista. Sen lisäksi onnistumiseen vaikuttaa merkittävästi se, kuinka hyvin uusi palvelu istuu vaatimustensa ja osaamistensa puolesta yrityksen sen astiseen palveluvalikoimaan ja vielä merkittävämminkin vaikuttaa se, miten hyvin uusi palvelu vastaa asiakkaiden tarpeisiin ja tuottaa heille arvoa. Edvardsson ym. toteavatkin, että palvelukehityksen onnistumisen kannalta on tärkeää saada asiakastietoa. Ei kuitenkaan mitä tahansa ja millä tavalla tahansa kerättyä tietoa, vaan erityisen arvokasta on kehitysprosessin kyvykkyys osallistaa asiakkaita ja kerätä ja käyttää tahmaista (von Hippel 1994) asiakastietoa kautta koko kehitysprosessin.

Edvardsson ym. (2013) havaitsivat vahvan yhteyden asiakkaiden osallistamisen ja monialaisten kehitystiimien välillä. Aiemmat tutkimukset olivat osoittaneet molempien vaikuttavan positiivisesti palvelukehityksen lopputuloksiin, mutta nyt tunnistettiin, että molempien samanaikaisella käytöllä saadaan aikaiseksi vieläkin parempia tuotoksia. Tutkimuksen tekijät suosittelevatkin monialaisten tiimien ja asiakkaiden taitojen ja osaamisten yhdistämistä. Muutama vuosi aiemmin Melton ja Hartline (2010) olivat ehdottaneet asiakkaiden ja asiakasrajapinnan työntekijöiden integroimista kehitystiimeihin, mutta he eivät olleet testanneet käytännössä, mikä asian vaikutus kehitysprosessin tuloksiin olisi.

Edvardsson ym. (2013) toteavat, että yritykset voivat parantaa palvelukehityksensä tuloksellisuutta fasilitoimalla asiakkaiden ja palvelukehittäjien välistä osaamisen ja tietojen jakoa kautta koko kehitysprosessin. Palvelukehitystrategian ja palvelukehitysprosessin pitäisi mahdollistaa ja turvata erilaisten taitojen ja asiakkaiden osaamisen saamista käyttöön sopivissa vaiheissa projektia. Menor ja Roth (2008) toteavat, että ilman yrityksen sisäistä kyvykkyyttä, rakenteita ja kannustavaa kehittämisen kulttuuria palvelukehityksestä ei voida odottaa hyviä tuloksia.

3.3 Asiakasymmärrys

Palvelukehityksen perustana on siis tietoa asiakkaista ja palvelujen käyttäjistä. Mutta mitä se on ja kuinka sitä hankitaan? Hyysalo (2009, s. 19) esittelee kolme erilaista tietokategoriaa.

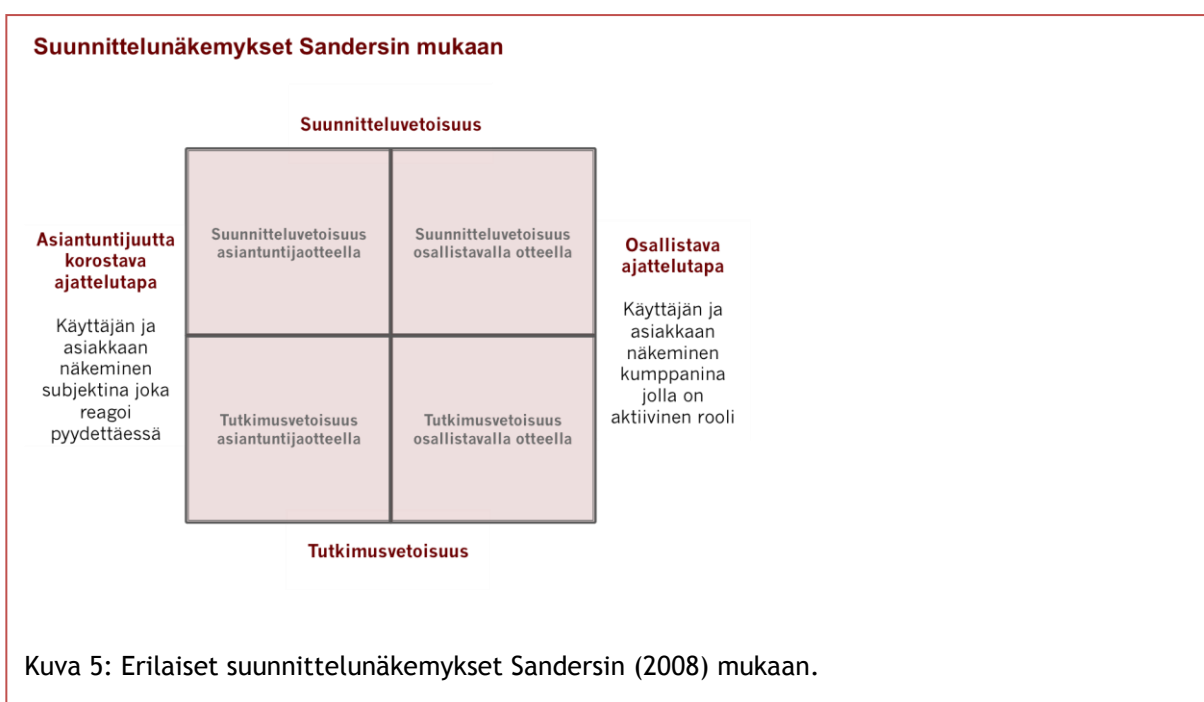
- Markkinatiedon näkökulmana on potentiaali asiakas palvelun hankkijana; ketkä ostaisivat, mistä ostaisivat ja miten ostaisivat. Markkinatietoa kerätään markkinatutkimuksilla, kilpailijavertailuilla, ryhmäkeskusteluilla tai sitä haetaan erilaisista tilastoista.
- Asiakastiedon näkökulmana on nykyinen asiakas. Tarkastellaan niitä, jotka jo ovat ostaneet palvelun; keitä ja minkälaisia he ovat, mihin he ovat tyytyväisiä ja mihin tyytymättömiä. Asiakastietoa saadaan esimerkiksi asiakaspalautteista, asiakasrajoitannalta, asiakastutkimuksista tai kumppaneilta.
- Käyttäjätiedossa kiinnostuksen kohteena on käyttäjä ja se kertoo itse palvelun käytöstä; miksi, miten, mihin ja milloin palvelua käytetään. Käyttäjätietoa saadaan tutkimalla tulevia tai nykyisiä käyttäjiä käyttötilanteissa tai tekemällä yhteistyötä heidän kanssaan.

Hanington (2003) on luokitellut tiedonhankintamenetelmät niiden tavoitteiden ja tiedon avulla tuotettujen tulosten perusteella kolmeen kategoriaan, jotka hän nimeää perinteisiksi, sovelletuiksi ja innovatiivisiksi menetelmiksi. Perinteisiä menetelmiä ovat markkinatutkimukset, ryhmäkeskustelut, haastattelut ja kyselyt. Perinteisillä menetelmillä tavoitellaan yleensä määrällistä tietoa, mutta ne tuottavat myös laadullista aineistoa. Menetelmät tuottavat hyvin tietoa nykytilasta, mutta niiden avulla saadaan harvoin näkemyksiä tulevasta. Sovelletut menetelmät ovat tyypillisesti laadullisia. Niitä ovat esimerkiksi havainnointi ja erilaiset etnografiset menetelmät. Sandersin (2008) mukaan sovelletuille tiedonhankintamenetelmille on tyypillistä, että ne toteutetaan luonnollisessa käyttötilanteessa, ne keskittyvät käyttäjän näkökulmaan ja niiden tavoitteena on tuottaa pikemminkin uutta tietoa kuin tietoa nykyisestä. Innovatiiviset menetelmät ovat tyypiltään luovia ja osallistavia. Ne sopivat erityisesti suunnitteluprosessin alkupäähän ja niiden tavoitteena on ymmärtää ihmisten tunteita, mieltymyksiä, arvoja ja unelmia. Ne pyrkivät tavoittamaan myös tahmaista (von Hippel 1994) eli piilevää tietoa. Luoville menetelmille on tyypillistä käyttää työtapoja ja työkaluja, jotka helpottavat

piilevän tiedon esiin nousemista. Tekniikkoina voidaan käyttää esimerkiksi suunnittelupelejä, luotaimia tai työpajoja. Tulokset ovat laadullisia: visualisointeja, tarinoita, päiväkirjoja tms.

Wetter-Edman (2012, s. 107-109) on tarkastellut tiedon syntymistä ja siirtymistä käyttäjän ja palvelun suunnittelijan/designerin kohtaamisten kautta. Hän esittelee kolme erilaista käyttäjän ja suunnittelijan välillä vallitsevaa suhdetta. Ensimmäisessä suhteessa suunnittelija siirtyy suunnitteluprosessinsa aikana hetkeksi ulos tarkkailemaan ja hakemaan tietoa käyttäjän maailmasta ja palaa takaisin omaan maailmaansa työstämään suunnittelukohdetta. Suunnittelijalla on valta, mutta vierailu käyttäjän maailmassa auttaa häntä suunnittelemaan käyttäjälle sopivaa lopputulosta. Toisessa suhteessa suunnittelija kutsuu käyttäjän mukaan suunnittelutyöhön ja luovuttaa osan suunnitteluvallasta tälle. Silloin suunnittelijan roolina on mahdollistaa ja fasilitoida käyttäjän suunnittelutyötä. Kolmannessa suhteessa suunnittelija pysyy koko ajan etäällä käyttäjästä, mutta on rikkaan ja monipuolisen suunnittelukokemuksensa ansiosta kerryttänyt itselleen käyttäjätietoa, joka rikastaa suunnittelua ja mahdollistaa vahvan designvetoisen luovuuden, joka voi tuottaa edellä esiteltyä kahta muuta suhdetta paremmin radikaaleja innovaatioita.

Sanders (2008) on kartoittanut, minkälaisia suunnittelunäkemyksiä käytännön designtyössä ja designin tutkimuksessa esiintyy. Niissä korostuu se, miten tietoa hankitaan, kuinka siihen suhtaudutaan ja miten sitä käytetään. Sanders esittelee neljä ulottuvuutta, joiden mukaan suunnittelunäkemyksiä voi kategorisoida. Ensimmäiset kaksi vastaparia ovat työskentelyn suunnittelu- tai tutkimusvetoisuus ja toiset vastaparit ovat ajattelutavan asiantuntija- tai asiakaslähttöisyys. Kun molemmat vastaparit asetellaan kartalle, saadaan kehikko, jonka kautta erilaiset suunnitteluotteet tulevat näkyviksi. Sandersin näkemykset on kiteytetty seuraavaan kuvaan.



Wetter-Edman (2012) luokittelee tavoitteita asiakasymmärryksen hankinnalle ja ryhmittelee niitä erilaisten suunnitteluotteiden mukaan. Tavoitteita voi olla viidenlaisia: tiedonhankinta, empatian tunteminen, inspiraation hakeminen, voimaannuttaminen ja innovatiivisuus. Ensimmäiseen tavoitteeseen, tiedonhankintaan, saa apua kaikilla Wetter-Edmanin esittämällä suunnitteluotteilla: käyttäjäkeskeisellä suunnittelulla, osallistavalla suunnittelulla, asiantuntijalähtöisellä työskentelyllä ja perinteisin markkinatutkimusmenetelmin. Empaattista suunnittelua tukevat käyttäjäkeskeiset menetelmät ja osallistava suunnittelu. Inspiraatiota tuottavat käyttäjäkeskeiset menetelmät ja asiantuntijalähtöinen suunnittelu. Osallistava suunnittelu on voimaannuttavaa. Innovointia edistävät parhaiten asiantuntijalähtöinen suunnittelu ja perinteinen markkinointitutkimus.

3.4 Asiakkaiden osallistaminen

Edellä esitetyissä tiedonhankinnan menetelmissä ja asiakasymmärryksen tavoittelemisessa nousivat vahvasti esille sellaiset palvelukehityksen työskentelytavat, jotka osallistavat käyttäjän tai asiakkaan mukaan kehittämiseen. Seuraavaksi tarkastelenkin sitä, minkälaisia vaikutuksia asiakkaiden mukaan ottamisella on todettu olevan ja miksi asiakkaita kannattaa osallistaa.

Alam (2002) teki laajan kartoituksen, jossa haettiin ymmärrystä yritysten käytännöistä asiakkaiden osallistamisesta ja sen vaikutuksista palvelukehitykseen. Tutkimuksessa selvitettiin miksi asiakkaita osallistetaan, missä vaiheissa palvelukehitystä, minkälaisin tavoin ja millä intensiteetillä. Alam esittää, että yritysten olisi syytä tehdä aktiivisemmin yhteistyötä asiakkaiden kanssa, koska se mm. tuottaa ainutlaatuisempia ja parempia ideoita uusiksi palveluiksi. Asiakkaiden osallistaminen kannattaa palvelukehityksen kaikissa vaiheissa, mutta on erityisen hyödyllistä ideoinnissa ja ideoiden arvioinnissa. Asiakkaiden syvähaastattelut, havainnointi käyttötilanteessa ja asiakkaiden ottaminen mukaan kehitystiimin työskentelyyn osoittautuivat tehokkaimmiksi asiakasosallistamisen menetelmiksi.

Melton ja Hartline (2010) esittävät, että yritysten on involvoitava/osallistettava asiakkaat palvelukehitysprosessinsa eri vaiheisiin pystyäkseen tuottamaan menestyviä palveluja. Asiakkaiden osallistamisen avulla yritys pystyy tunnistamaan markkinamahdollisuuksia, tuottamaan uusia palveluideoita, rakentamaan palveluun käyttäjien arvostamia etuja ja ominaisuuksia.

Payne, Storbacka ja Frow (2006) toteavat, että yritys hyötyy osallistaessaan asiakkaan tuotetai palvelukehityksen jokaiseen vaiheeseen. He kannustavat yrityksiä työskentelemään innovatiivisesti yhdessä asiakkaiden kanssa. Palvelulähtöisessä ajattelussa (Service-Dominant-Logic) yrityksen katseen suunta muuttuu perinteisestä sisältä ulos -ajattelusta ulkoa sisään-

päin -ajatteluun eli palvelukehityksessä lähdetään liikkeelle asiakkaan tarpeista ja katsotaan, mitä niistä yritys pystyy - tai tahtoo - ryhtyä täyttämään. Aluksi siis pyritään ymmärtämään, miten ja minkälaista arvoa asiakkaalle palvelusta voi syntyä ja sen jälkeen tätä arvontuotantoa lähdetään tukemaan. Se edellyttää ”tehdä, myydä ja palvella” -näkökulman vaihtamista ”kuunnella, sovittaa ja luoda arvoa yhdessä” -näkökulmaan.

Myös Matthing, Sanden ja Edvardsson (2004) korostavat aktiivisen dialogin käymistä asiakkaiden kanssa. Se tuo yrityksen käyttöön asiakkaiden taidot ja tiedot ja antaa palvelukehitysprojeekteille mahdollisuuden ymmärtää ja ennakoida asiakkaiden piileviä tarpeita. Cheng, Chen ja Tsou (2012) osoittivat, että asiakkaiden mukaan ottaminen palvelukehitysprosessin eri vaiheisiin lisäsi kehitystyön menestystä. Cheng ym. toteavat, että asiakkaiden osallistaminen on erityisen hyödyllistä palvelukehitysprosessin alussa ja lanseerauksen suunnittelussa. Tutkijat ehdottavatkin, että asiakkaat pitäisi nähdä palvelukehityksen pysyvinä resursseina ja sitä kautta kilpailuedun tuojina.

Witell, Kristensson, Gustafsson ja Löfgren (2010) vertasivat osallistavaa työskentelyä asiakkaiden kanssa perinteisiin asiakastiedon hankintamenetelmiin. Tutkijoiden näkemyksen mukaan Luschin ja Vargon (2004) esiin nostama palvelujen yhteinen arvonnäkemys voi alkaa jo palvelukehityksen yhteydessä, mikäli asiakkaat osallistetaan kehitystyöhön. Witell ym. toteavat, että yritykset hyötyvät asiakkaiden mukaan ottamisesta erityisesti palvelukehitysprosessin varhaisissa vaiheissa, kun haetaan ja arvioidaan uusia ideoita. Asiakkaiden osallistamisen avulla palvelukehitykseen saadaan innovatiivisempia lähtökohtia kuin perinteisillä asiakastiedon hankintamenetelmillä ja markkinatutkimuksella. Asiakas pystyy ilmaisemaan ja ilmentämään arvoja, jotka syntyvät palvelua käytettäessä. Tämä onnistuu sitä paremmin, mitä aloitteellisempaa roolia asiakkaille voidaan antaa ja mitä lähempänä aitoa käyttöyhteyttä suunnittelu tapahtuu. Witell ym. toteavat, että suurin hyöty verrattuna perinteiseen markkinatutkimukseen syntyy nimenomaan siitä, että tarpeita ja toiveita tutkitaan ja suunnitellaan asiakkaan kontekstissa ja palvelun käyttöyhteydessä.

Onkin ehdotettu, että palvelukehitystä ja innovaatioita ei enää nähtäisi joko asiakkaan tai palveluntuottajan huolena vaan heidän yhteisenä asianaan (Mele, Russo-Spena ja Colurcio 2010). Eri toimijat, kuten asiakas, palveluntuottaja ja muut osalliset muodostavat vuorovaikutteisten suhteiden verkoston, jossa syntyy arvoa resursseja jakamalla ja integroimalla. Tällainen verkostomalli sisältää lukuisia osapuolia ja osallisia, jotka kaikki ovat palvelujen kehittäjiä. Kehittäminen nähdään prosessina, jossa sen jäsenet eri aikoina ja eri tavoin vaikuttavat (contribute), tekevät yhteistyötä (collaborate) ja toimivat yhdessä (co-operate) (Russo-Spena ja Mele 2012). Vargo ja Akaka (2009) toteavatkin, että palvelulähtöiseen logiikkaan (Service-Dominant-Logic) liittyvä ajatus arvonnäkemys syntymisestä kokemuksen kautta kontekstissa (value-in-

context) painottaa ajan ja paikan dimensioita ja nostaa koko palvelussa mukana olevan verkoston keskeiseksi muuttujaksi arvon luontiin ja määrittelyyn.

3.5 Palvelumuotoilu

Kaikki edellä kerrottu antaa olettaa, että sillä miten uusia palveluja suunnitellaan ja ketkä kaikki ovat suunnittelutyössä mukana, on vaikutusta palvelun menestymiseen markkinoilla. Seuraavaksi tarkennankin näkökulmaa kohti palvelujen käytännön suunnittelutyötä ja esittelen palvelumuotoilua, jonka menetelmävalikoimaan yhteissuunnittelu kuuluu.

Wetter-Edmanin (2014) esittelemä Design for Service on teoreettinen käsite, jossa edellä esitelty palvelulähtöisyyden (service-dominant-logic) mukainen arvon yhteisen luonnin ajatus yhdistyy palvelujen suunnitteluun. Tällöin tavoitteena on, että palvelun suunnittelussa ovat mukana ne, jotka arvoa saavat (value-in-use), koska he ovat sen ansiosta kykenevimpiä ymmärtämään arvoon vaikuttavia asioita ja pystyvät siksi suunnittelemaan sen toteuttamisen tapaa (value-for-others).

Wetter-Edman pyrkii Design for Service -näkökulman avulla linkittämään palvelujen markkinoinnin ja palvelujen muotoilun tutkimusta toisiinsa. Näistä ensin mainitun on todettu työstävän asioita erityisesti markkinoilla toimivien yritysten näkökulmasta ja toisen taas tuotteita ja palveluja suunnittelevien designereiden ja tulevien käyttäjien näkökulmasta.

Design for Service pohjautuu neljälle perusnäkemykselle

- 1) Jotta uusien palvelujen kehittäminen onnistuisi, tarvitaan ymmärrystä palvelussa mukana olevien toimijoiden arvonluonnista, kokemuksista ja arvostuksista palvelun käyttök kontekstissa.
- 2) Erilaiset empaattiset lähestymistavat (työkalut, menetelmät, osaamiset ja näkökulmat) auttavat ymmärtämään kokemusten syntyminen tapaa ja sitä, miten eri resurssit niihin vaikuttavat ja erityisesti sitä, miten näitä resursseja voisi järjestellä uudestaan.
- 3) Arvonluonnin osapuolina voivat kaupallisten toimijoiden lisäksi olla myös julkiset ja muut yksityiset resurssit. Yhteissuunnittelun avulla kaikki palvelua käyttävät ja sitä muodostavat resurssit voivat osallistua palvelun uudelleenjärjestämiseen, ts. palvelumuotoiluun. Tätä yhteistä osallistumista voidaan kutsua arvon yhteiskehittelyksi suunnittelun keinoin.
- 4) Palvelulähtöinen ajattelu (service-dominant-logic) tarjoaa teoreettisen kehyksen, jonka avulla voi ymmärtää Design for Servicen käytäntöjä ja kontribuutioita. Tärkeimmät kontribuutiot palvelulähtöisestä ajattelusta ovat resurssi-integraatio, arvon yhteiskehittäminen ja tapa kuvata ja arvioida palvelujen arvon syntymistä niitä käytettäessä. (Wetter-Edman 2014, s. 95.)

Wetter-Edman puhuu empaattisesta ja ihmisläheisestä suunnitteluotteesta, joka kirjallisuudessa useimmiten yhdistetään palvelumuotoiluun. Mitä palvelumuotoilu sitten on?

Shostack (1982) esitteli palvelumuotoilua pohjustavia näkemyksiä palvelujen suunnittelusta jo kahdeksankymmentäluvun alussa. Shostack totesi tuolloin, että tie kohti tehokasta palvelujen suunnittelua etenee sen kautta, että palvelun kaikki osatekijät kuvataan visuaalisesti, jotta ymmärretään paremmin palvelun olemus ja rooli markkinoilla. Hän piti ihmisiä palvelun oleellisenä ja välttämättömänä osana ja totesi, että heidän käyttäytymisensä määrittää palvelua. Tämän perusteella Shostack ehdotti yrityksille palvelujen mallintamista, jotta niitä pystyttäisiin suunnittelemaan ja tuottamaan järkevästi.

1990-luvun puolivälistä lähtien on puhuttu palvelumuotoilusta (service design), jonka ytimessä on palvelun käyttäjien osallistuminen kehitystyöhön. Marc Stickdorn (2010, s. 34-45) toteaa, että palvelumuotoilulle ei ole olemassa yhtä hyväksyttyä määritelmää. Se on monitieteinen alue, joka yhdistää erilaisia metodeja eri tieteenaloilta. Stickdorn kuitenkin esittää viisi perustaa palvelumuotoilulle. Ne ovat käyttäjäkeskeisyys, yhteissuunnittelu, prosessimaisuus, konkreettisuus ja holistisuus. Stickdornia mukaillen palvelumuotoilun voidaan sanoa olevan palvelujen suunnittelua, jossa palvelua tarkastellaan käyttäjän silmin, jossa suunnitteluun otetaan mukaan palvelun kaikki osapuolet, jossa palvelu nähdään toisiaan seuraavien tapahtumien prosessina, jossa konkretisoidaan palvelun osatekijöitä visuaalisesti tai muiden artefaktien avulla ja jossa huomioidaan palvelun itsensä lisäksi koko se toimintaympäristö, missä palvelu tapahtuu.

Suomalaisen palvelumuotoilun uranuurtajan Satu Miettisen mukaan (2011) palvelumuotoilu on osa laajempaa ilmiötä, jossa tuotteiden ja palvelujen kehitysprosessin painopisteen nähdään siirtyneen uusien ideoiden muokkaamiseen asiakkaiden kanssa tehdyn luovan työn pohjalta. Palvelumuotoilussa hyödynnetään visuaalisuutta: esimerkiksi kuvakertomuksia, videoita tai piirroksia. Palveluideoita voidaan testata näyttelemällä palvelutilanteita tai antamalla käyttäjien testata prototyyppejä. Testaamalla ja tuloksia arvioimalla parannetaan palveluideaa.

Palvelumuotoilu on sekä palvelukokemuksen suunnittelua että koko tämän kokemuksen mahdollistamiseksi tarvittavan prosessin ja strategian suunnittelua. Muotoilussa on neljä vaihetta: tutkiminen ja löytäminen, rajaaminen ja määrittäminen, kehittäminen ja lopuksi vielä markkinoille vieminen (discover, define, develop ja deliver). Palvelumuotoilu pyrkii ymmärtämään asiakasta, palveluntuottajan organisaatiota ja markkinaa, kehittämään tämän pohjalta ideoita, tuottamaan niistä toimivia ratkaisuja ja implementoimaan ne. Palvelumuotoilu tarkastelee palvelun koko elinkaarta ja pyrkii sen jatkuvaan kehittämiseen. Palvelut elävät ajassa ja muuttuvat koko ajan. (Moritz 2005.)

Kölnin kansainvälisen designkoulun professori Birgit Mager määritteli vuonna 2008 palvelumuotoilua lähtien liikkeelle siitä, että siinä on käyttäjäkeskeinen näkökulma. Tavoitteena ovat hyödylliset, käyttökelpoiset ja mieluisat palvelut asiakkaan kannalta sekä samanaikaisesti tehokkaat ja erottuvat palvelut yrityksen kannalta. Palvelumuotoilussa on olennaista havainnoida, ymmärtää ja tulkita käyttäjien vaatimuksia ja käyttäytymismalleja ja muuntaa niitä palveluiksi. (Miettinen 2011.)

Palvelumuotoilu voidaan myös nähdä pääasiallisimpien toteuttajiensa eli ammattidesignerien työn kautta. Silloin voidaan todeta palvelumuotoilun olevan käytännön tekemisistä syntynyt työskentelytapa, jonka ytimessä on ihmiskeskeisyys. Meroni ja Sangiorgi (2011) seurasivat ja tutkivat kymmeniä palvelumuotoiluprojekteja ja tunnistivat niissä lukuisia ominaispiirteitä. Tässä yhteydessä niistä kiinnostavin on palvelumuotoilussa vallitseva pyrkimys tuoda palvelujen suunnitteluun yhteisöllisyyttä ja fasilitoida palvelun kaikkien toimijoiden yhteistä luovaa suunnittelua. Toinen kiinnostava palvelumuotoilun piirre on tarve uudistaa palvelua tuottavaa organisaatiota näkemään tuottamansa palvelut aiempaa ihmislähtöisemmin ja rohkaista sitä käyttämään uudenlaisia kokeilevia suunnittelumenetelmiä ja prototyyppejä.

Meroni ja Sangiorgi (2011) toteavat, että palvelumuotoilulle on tyypillistä

- 1) Ymmärtää syvästi, visualisoida ja tulkita ihmisten käyttäytymistä, kokemuksia ja toimintamalleja ja ottaa tämä tieto palvelukehityksen lähtökohdaksi.
- 2) Luoda palvelun käyttäjien ja tuottajien välille empaattista vuorovaikutusta, joka stimuloi ihmisten sosiaalista ja emotionaalista älykkyyttä, jotta kehitystyön aikana pystytään vapaasti ilmaisemaan tunteita, asenteita, tarpeita ja kyvykkyyksiä.
- 3) Fasilitoida yhteissuunnittelua suoraan tai epäsuoraan palvelun kanssa tekemisissä olevien ihmisten kesken tarkoituksena synnyttää merkityksellisiä suunnitteluratkaisuja ja vahvistaa ihmisten osallisuutta ja sitoutumista palvelun parantamiseen.

Palvelumuotoilussa kiinnitetään toiminnallisen käyttöympäristön lisäksi huomiota myös käyttäjäkokemuksen muihin osa-alueisiin: käyttäjän persoonaan ja sosiokulttuuriseen kontekstiin, uutuusarvoon ja estetiikkaan. (Hyysalo 2009.)

Muotoilujattelu (design thinking) on oleellinen osa palvelumuotoilua. Tim Brown (2008) heitti yrityksille haasteen suunnitella palvelujaan muotoilijan tavoin: pyrkien empatiaan ja käyttäjien ymmärtämiseen ja löytämään tämän avulla - iteratiivisesti työskennellen - innovatiivisia ratkaisuja. Muotoilujattelu on Brownin mukaan myös innokasta halua tarttua haasteisiin, kyseenalaistamista ja rajoitusten tutkimista sekä yhteistyötä eri alojen asiantuntijoiden kesken.

Kaiken edellä esiin nousseen perusteella käyttäjäkeskeisyys on aina palvelumuotoilun ytimessä. Tarvitaan siis ihmiskeskeistä suunnitteluotetta. Iso-standardi 13407 määrittelee ihmiskeskeiselle suunnittelulle neljä vaihetta: ymmärtäminen ja kontekstin kartoitus, käyttäjän profilointi, suunnitteluratkaisujen tuottaminen ja arviointi. Aluksi tunnistetaan tarve suunnittelulle, sen jälkeen haetaan ymmärrystä käyttökontekstista ja kootaan käyttäjien vaatimukset. Niiden pohjalta tuotetaan suunnitteluratkaisuja, joita evaluoidaan vasten vaatimuksia ja jatketaan suunnittelutyötä iteroiden niin kauan kunnes vaatimukset ja lopputulos kohtaavat.

3.6 Vaatimuksia yrityksille

Mutta mitä osallistava suunnittelu vaatii yrityksiltä? Kirjallisuudesta on valitettavasti saatavilla varsin vähän tietoa yritysten omasta kyvykkyydestä palvelumuotoiluun tai käyttäjälähtöiseen suunnitteluun. Myös käytännön haasteita on tutkittu vain vähän. Nostan kuitenkin esiin löytämiäni näkökulmia.

Yritykset ovat osallistaneet ja valtuuttaneet asiakkaita kehittämiseen avoimilla areenoilla (Pralhad ja Ramaswamy 2000) tai integroineet heitä kehitystiimeihinsä (Melton ja Hartline 2010). Asiakkaan on nähty tuovan palvelukehitykseen mukanaan ”osaamisensa, taitonsa ja kokemuksensa sekä halukkuutensa ilmaista turhautumista, vaatimuksia, ongelmia ja odotuksia ja valmiutensa kokeilla ja oppia” (Pralhad. s. 80). Esimerkiksi Jaworski ja Kohli (2006) ovat ehdottaneet tutkimustensa pohjalta, että yritysten kannattaisi siirtyä asiakkaiden kuulemisesta yhteissuunnitteluun asiakkaiden kanssa.

Joshi ja Sharma (2004) haastattelivat kaikkiaan 165 palvelu- tai tuotekehitystä tehnyttä markkinointijohtajaa ja määrittivät tämän pohjalta, millä tavalla toimien yritys hyötyy asiakasymmärryksen hankkimisesta. He toteavat, että asiakasymmärrys tuottaa hyötyjä, kun

- 1) Sitä hankitaan ja käytetään koko kehitysprosessin ajan.
- 2) Se pohjautuu vuorovaikutukseen asiakkaiden kanssa.
- 3) Se on luonteeltaan toiminnallista ja yritä-ja-erehdy -hengessä hankittua.

Griffin (1997) osoitti, että yritysten kannattaisi koota monialaisia kehitystiimejä, koska ne lisäävät oppimista palvelukehityksen yhteydessä. Hän olettaa, että asiakkailta saatua tietoa pystytään paremmin hyödyntämään ja ymmärtämään tällaisissa monialaisissa tiimeissä. Jotta se onnistuisi, tiimissä tarvitaan kykyä tunnistaa, analysoida ja hyödyntää asiakkailta saatua tietoa. Tiimin monialaisuus on tärkeää, sillä sen ansiosta saadaan useita erilaisia näkemyksiä ja tulkintoja asiakastiedosta ja asiakastieto pystyy vaikuttamaan palvelukehityksen useille osa-alueille.

Jotta asiakkaiden kanssa työskentelystä saataisiin paras hyöty, vaaditaan yrityksen omilta työntekijöiltä (ammattisuunnittelijoiden lisäksi) rohkeutta lähteä havainnoimaan asiakkaita aidoissa palvelutilanteissa tai kykyä työskennellä yhdessä heidän kanssaan (Stevens ja Dimitriadis 2003). Melton ja Hartline (2010) pitävät tärkeänä, että yrityksen palvelukehittäjien lisäksi suunnitteluun osallistetaan asiakasrajapinnassa työskenteleviä henkilöitä. Frohle (2000) on todennut integroitujen kehitystiimien merkityksen palvelukehityksen lopputuloksille. Edvardsson ym. (2013) osoittivat tutkimuksessaan, että asiakkaiden ja yrityksen palvelukehittäjien ja palvelua toteuttavien henkilöiden osaamisen jakaminen palvelukehitysprosessissa voi parantaa palvelukehityksen lopputuloksia merkitsevästi. Edvardsson suosittelee, että projektijohtajat kiinnittäisivät huomiota kehitystiimien yksilöiden taitoihin työskennellä yhdessä asiakkaiden kanssa. Yrityksen palvelukehitysstrategian ja palvelukehitysprosessien pitäisi vahvistaa sisäistä ja ulkoista oppimista ja varmistaa, että asiakkaiden osaaminen saadaan kehitystyöhön mukaan oikeissa vaiheissa.

Magnusson, Matthing ja Kristensson (2003) toteavat, että asiakkaiden osallistamisen tavalla on vaikutusta sen tulokseen. Liian intensiivinen ja syvä yhteistyö voi johtaa siihen, että asiakkaat pyrkivät ottamaan asiantuntijaroolia käyttäjäroolin sijaan. Toisaalta, jos asiakkaille annetaan liian vähän informaatiota, on riskinä, että heidän suunnitteluehdotuksensa jäävät vähäarvoisiksi. Asiakkaiden ja palvelukehittäjien suora yhteistyö voi vähentää ideoiden käyttäjälähtöisyyttä, mutta sen vastapainoksi Magnusson ym. löysivät asiasta monia positiivisia puolia. Kasvokkainen tapaaminen aikaansaa molemminpuolista oppimista ja palvelukehittäjille syntyy syvempi ymmärrys asiakkaiden tarpeista ja toiveista. Suoran dialogin ansiosta asiakkaiden ideat ymmärretään paremmin ja vuorovaikutus rakentaa suhdetta kehittäjien ja käyttäjien välille.

Witell ym. (2011) toteavat, että yritysten pitää kehittää yhteistyöosaamistaan, jotta ne pysyvät ottamaan asiakkaat palvelukehityksen aktiiviseksi resurssiksi. Russo-Spena ja Mele (2012) esittävät kaikkiaan viisi palvelukehityksen aluetta, joilla yhteistyötä asiakkaiden kanssa voidaan tehdä. Nämä ovat ideointi, ideoiden arviointi, suunnittelu, testaaminen ja lanseeraus. Niihin kaikkiin sisältyy niiden luonteen mukaisia toimijoita, tekemisiä ja resursseja. Russo-Spena ja Mele toteavat, että innovointi voidaan nähdä prosessina, joka etsii tehokkaan osallistamisen avulla ja yrityksen omia ja ulkoisia resursseja integroiden uusia ratkaisuja palvelujen arvонуontiin.

Lundqvist ja Yaklef (2004) ovat lähestyneet asiakkaiden ja yrityksen välistä yhteistyötä keskustelun näkökulmasta. He toteavat, että uudet ideat eivät ole abstrakteina olemassa vaan ne muotoutuvat asiakkaiden ja yrityksen palvelukehittäjien välisessä keskustelussa. Keskustelu tarjoaa luonnollisen tavan löytää uutta tietoa edellyttäen että asiakkaat saavat olla luontaisessa ympäristössään ja että näkemyksiä jaetaan ja ruokitaan aktiivisesti yrityksen henkilös-

tön kanssa. Lundqvistin ja Yaklefin tutkimassa tapauksessa asiakkaat ja työntekijät synnyttivät yhdessä ideoita ja näkemyksiä, joita kumpikaan ei olisi pystynyt synnyttämään ilman toista. Lisäksi tutkijat toteavat, että osallistujat sitoutuvat keskusteluun ensisijaisesti ryhmän sosiaalisina jäseninä ja toissijaisesti aktiivisina ja ratkaisuja tuottavina arvonluojina. Yrityksen ja asiakkaiden välisessä yhteistyössä tarvitaan luottamusta osapuolien välillä, sillä suunnitteluyhteistyöstä ei juurikaan tehdä sopimuksia tai anneta muita muodollisia sitoumuksia.

Smedlund (2008) esittää, että radikaaleja innovaatioita tavoiteltaessa tarvitaan yrityksen ja asiakkaiden ja toisaalta myös asiakkaiden kesken läheistä yhteistyötä ja yhteisiä tavoitteita. Westh Nicolajsen ja Scupola (2011) vahvistavat että henkilöiden väliset suhteet, luottamus, yhteiset tavoitteet, asiantuntijuus, sitoutuminen ja motivaatio ovat tärkeässä roolissa yritysten ja asiakkaiden välisessä suunnitteluyhteistyössä.

Asiakkaiden osallistamisessa on myös lukuisia haasteita. Nambisan (2002) esittää perustavanlaatuisesti ongelmaksi jo pelkästään sen, miten asiakkaat kohdataan kustannustehokkaalla tavalla. On välttämätöntä löytää työskentelyyn sopivia asiakkaita ja heidät pitää saada sitoutumaan. Lisäksi asiakkaat kaipaavat työstään tunnustusta ja palkkiota ja haluavat tuntea kuuluvansa joukkoon (Roberts, Baker ja Walker 2005). Antikaisen, Mäkipään ja Ahosen (2010) mukaan parhaat motivaatiokeinot eivät ole taloudellisia vaan pikemminkin aineettomia kuten työskentely yhteisön jäsenenä, uusien asioiden oppiminen ja viihtyminen

Roberts ym. (2005) tutkivat yrityksen ja sen asiakkaiden välistä yhteissuunnittelua, joka toteutettiin yhteisissä työpajoissa. Sekä asiakkaat että yrityksen edustajat pitivät yhteistä työskentelyä tuloksellisena. Yksi syy tuloksellisuuteen oli molempien osapuolten mielestä siinä, että asiakkaat osallistuivat suunnitteluun tasaveroisina yrityksen edustajien kanssa. Asiakkaat arvostivat kasvokkaista työskentelyä ja tunsivat sekä asian omistajuutta että kuulumista kehitystiimiin. Robertsin mukaan yrityksen edustajat olivat hämmentyneitä asiakkaiden sitoutumisesta ja innokkuudesta ja olivat sitä mieltä, että työskentely oli erittäin luovaa sen strukturoidusta ja ohjatusta rakenteesta huolimatta.

Gustafsson, Kristensson ja Witell (2012) tutkivat, minkälainen yhteistyö asiakkaiden kanssa tuottaa parhaita lopputuloksia. Onnistumista määrittävät yhteistyön toistumistiheys, vuorovaikutuksen luonne ja yhteistyön sisältö. Tutkijat toteavat sen tarkoittavan, että yritys parantaa kehitysprojektinsa tulosta käyttämällä enemmän aikaa kommunikaatioon asiakkaidensa kanssa. Tämän kommunikaation täytyy olla demokraattista eli sen pitää tapahtua yhdenvertaisten ja tasa-arvoisten toimijoiden kesken. Kommunikaation aiheiden ja sisältöjen valinta on merkityksellistä, mutta sen sijaan paikka ja tapa eivät ole niinkään ratkaisevia. Kommunikaatiossa voi onnistua yhtä hyvin, tehtiinpä se kasvokkain tai digitaalisten kanavien kautta esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Tutkijat suosittelevat, että yrityksen koko henkilöstö käy

mahdollisimman aktiivista vuoropuhelua asiakkaiden kanssa tavoitteenaan ymmärtää, minkälaiset asiat luovat arvoa asiakkaille. Jos näin ei toimita, yritys tulee menettämään kykynsä kehittää uusia, asiakkaita tyydyttäviä palveluja.

Matthing ym. (2004) toteuttivat telealan yrityksen kanssa erittäin tuloksellisen asiakasyhteistyön kokeilun, mutta yritys palasi kokeilun jälkeen takaisin vanhoihin toimintamalleihin. Tutkijat olettavat, että tähän olivat syynä yrityksen toiminnan rakenteet ja prosessit sekä kulttuuri, joka ei ollut valmis asiakasyhteistyölle. Olsson ja Bakke (2001) olivat todenneet vastaavanlaisessa kokeilussa, että merkittävää hyötyä asiakkaiden osallistamisesta kokenut yritys oli vuoden kuluttua kokeilusta kääntänyt takkinsa eikä pitänyt asiakasosallistamista enää tärkeänä. Syyksi todettiin aikapula. Tutkijat totesivat, että asiakkaiden avulla syntynyt tuotekehitys oli ollut asiantuntijoiden näkökulmasta liian yksinkertaista ja hyödyntänyt käytössä olevaa teknologiaa turhan vähän. Tutkijat toteavat, että henkilöstön toiveiden ja epäilysten huomiointi on tärkeää, jos asiakkaat halutaan ottaa pysyvästi mukaan kehittämiseen. Henkilöstöä on myös syytä palkita. Andersson ja Crocca (1993) havaitsivat omassa yhteissuunnittelun tutkimuksessaan, että käyttäjien ja palvelukehittäjien välille syntyi muureja ja palvelukehittäjien asenne teki asiakkaiden osallistamisesta vaikeaa.

Palvelujen yhteissuunnittelua tutkineen Atlas-hankkeen yhteydessä toteutettiin useita projekteja, joissa yritykset työskentelivät asiakkaiden kanssa. Atlas-hankkeen tutkijat toimivat työskentelyn fasilitaattoreina. Pirinen (2014) haastatteli projekteihin osallistuneita yritysten edustajia jälkeinpäin tavoitteenaan ymmärtää, minkälaisia käytännön esteitä on asiakkaiden osallistamiselle palvelukehitykseen. Seuraavassa Pirisen tunnistamat esteet.

- 1) Yhteistyöhön liittyvät esteet: epäluulo uudenlaisia toimintatapoja kohtaan, yrityksen ja asiakkaiden väliset kielen ja kulttuurin törmäykset, erilaiset tavoitteet ja odotukset, hierarkiat ja asioiden omistuksen puute.
- 2) Organisaatioon liittyvät esteet: systeeminen vastustus, uudella toimintatavalla ei ole organisatorista oikeutusta eikä tukea, ajan, resurssien ja rahan puute, henkilökunnan motivaation puute ja heikot kannusteet.
- 3) Asian organisoimiseen liittyvät esteet: ei ymmärrystä siitä, missä tilanteissa asiakasosallistamista kannattaisi käyttää työkaluna, asiakasosallistamisen erillisyyden muusta palvelukehityksestä, lyhyet on-off-projektit.
- 4) Asiakasosallistamisen hyödyntämisen haasteet: huono kyvykyys käyttää tuloksia hyödyksi, riippuvuus muuttamisesta asian osajista, vaikeudet toimintamallin levittämisessä.
- 5) Työtavat: asiakasosallistaminen erillisyyden projektin muusta työskentelystä, työskentelymenetelmien huono tunteminen, jäykkä projektitoiminnan malli, riippuvuus ulkoisesta osaamisesta.

Edellä mainittujen asioiden lisäksi yhteissuunnittelu koettiin liian ”pehmeäksi” tai ”pintapuoliseksi” menetelmäksi, jotta sillä voisi saada aikaan todellisia muutoksia. Yrityksistä huokunut systeeminen vastustus vaatii Atlas-tutkijoiden mukaan, että yhteissuunnittelun fasilitoijat hallitsevat hyvin työskentelymenetelmät ja seisovat niiden takana, ymmärtävät syvästi yhteissuunnittelun roolin yritysten kompleksisessa ympäristössä ja mukautuvat projektien omistajien puolelta tuleviin ehdotuksiin ja ohjaukseen. (Pirinen 2014.)

Edvardsson, Gustafsson, Kristenssen ja Witell (2010) ovat puolestaan todenneet, että yrityksen ”asiakasnäkemys” vaikuttaa siihen, millä tavalla yritys osallistaa asiakasta innovaatioprosessiinsa. He luokittelevat asiakasnäkemykset ja niiden vaikutukset viiteen ryhmään.

- 1) Asiakas on ostaja = yrityksen innovaatiotoiminta on suljettua ja sisäistä.
- 2) Asiakas on yrityksen kiinnostuksen kohde = yritys huomioi innovaatiotoiminnassa asiakasta passiivisesti, esimerkiksi asiakaspalautteiden kautta.
- 3) Asiakas on tiedon tuottaja = yritys tekee markkinatutkimusta ja testaa kehittämäänsä palveluja asiakkailta.
- 4) Asiakas on kanssasunnittelija = yritys ottaa asiakkaan mukaan innovaatioprosessiinsa kaikkiin vaiheisiin.
- 5) Asiakas on suunnittelija = yritys antaa asiakkaalle mahdollisuuden ottaa oma-aloitteisesti vastuuta innovaatioista ja palvelujen suunnittelusta.

Wetter-Edman (2014) toivoo, että palvelujen suunnitteluun erityiskoulutuksen saaneet designerit, palvelumuotoilijat, saisivat pysyvän paikan yritysten palvelukehityksessä. Hän on käytännön tapausten kautta todennut, että designerilla ja palvelumuotoilulla on oma tärkeä roolinsa palvelun arvon luomisessa. Palvelumuotoilijat ja designerit toimivat yrityksen suuntaan tulkkeina, jotka auttavat ymmärtämään käyttäjiä ja palvelussa syntyvää arvoa.

Matthing ym. (2004) suosittelevat tutkimuksensa perusteella yrityksiä osallistamaan asiakkaita mahdollisimman varhaisessa vaiheessa palvelukehitystä ja tavoittelemaan tietoa heidän latenteista tarpeistaan. Asiakkaitten ideoihin pitäisi suhtautua avoimesti eikä ajatella niiden olevan liian erikoisia tai mahdottomia. Asiakkaiden osallistamisen keinoja on syytä miettiä avorakaisesti. Palvelujen kehittämistä ei saa jättää yksin erikoisasiantuntijoiden, esimerkiksi insinöörien, tehtäväksi vaan kehitystiimiin pitää ottaa mukaan monenlaisia osaamisia markkinoijista käyttäytymistieteilijöihin.

3.7 Yhteissuunnittelu

Tarkennan lopuksi katseen vielä aivan lyhyesti tutkimukseni aihepiiriin ytimeen, yhteissuunnitteluun. Yhteissuunnittelulla (co-design) on monta tulkintaa ja määritelmää. Käyttäjien osallistumisen tärkeys, käyttäjien luovuuden hyödyntäminen ja voimaantuminen nostetaan keski-

öön, kun aihetta lähestytään osallistavan suunnittelun näkökulmasta. Kun mennään lähemmäs konkretiaa - palvelujen ideointiin ja suunnitteluun - yhteissuunnittelulla tarkoitetaan toimintaa, jossa nykyisten ja tulevien käyttäjien lisäksi eri alojen asiantuntijoita ja toimijoita otetaan mukaan suunnitteluprosessin eri vaiheisiin. (Mattelmäki 2007).

Yhteissuunnittelu on lähestymistapa, joka tarjoaa menetelmiä ja työkaluja monialaisen suunnittelun ja palveluideoinnin tarpeisiin (Mattelmäki ja Vaajakallio, 2011, s. 79). Yhteissuunnittelua käytetään tyypillisesti kahdesta syystä: joko jalkauttamaan tietoa osaksi suunnittelua tai lisäämään suunnittelijoiden tietoa ja inspiraatiota. Yhteissuunnittelu on tapahtuma, jossa palvelun suunnittelijat, palvelun toteuttajat ja palvelun käyttäjät kohtaavat. Tapahtuman aikana pyritään yhteisvoimin tuottamaan uutta tietoa ja näkemystä. Tyypillinen yhteissuunnittelutapaaminen sisältää viisi vaihetta; tavoitteen esittelyn, virittäytymisen, yhteissuunnittelun, esitykset ja loppukeskustelun. (Mattelmäki ja Vaajakallio, 2011).

Jotta tuo yllä esitelty palvelujen suunnittelemisen tapa, yhteissuunnittelu, ymmärrettäisiin koko merkityksessään, on tässä kirjallisuuskatsauksessa ollut oleellista määritellä, mikä on palvelu, minkälainen on palvelujen kehittämisen prosessi, millä tavalla ja mihin vaiheisiin asiakkaita voidaan palvelukehitysprosessissa osallistaa ja minkälaisia hyötyjä tai haasteita tästä seuraa.

Katsaukseni kirjallisuuteen osoittaa, että asiakkaiden osallistamisen on todettu vaikuttavan palvelukehitykseen positiivisesti varsinkin, jos sitä tehdään aivan kehitysprosessin alkuvaiheissa - erityisesti ideoinnissa - ja jos sitä tehdään sellaisin tavoin, että julkilausuttujen tarpeiden ja ajatusten sijaan päästään kiinni piilevään tietoon, joka tulee usein esiin tunteiden ja arvostusten kautta. Empaattisten ja ihmiskeskeisten työskentelymenetelmien on todettu tuottavan parasta tulosta. Onnistumisen tiellä voi kuitenkin olla yrityksen oma henkilöstö, joko palvelukehittäjät tai palvelun toteuttajat, tai yrityksen toiminnan rakenteet, mikäli ne eivät mahdollista ja kannusta yhteiseen työskentelyyn asiakkaiden kanssa.

4 Menetelmävalinnat

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus on laadullinen ja pohjaa fenomenologis-hermeneuttiseen tutkimusperinteeseen. Fenomenologis-hermeneuttisessa tutkimusperinteessä ontologia on epistemologiaan nähden

ensisijainen eli ihmisen oleminen määrittää sen, millainen todellisuus on. Fenomenologis-hermeneuttisen tutkimusperinteen näkökulmasta keskeisiä käsitteitä ovat kokemus, merkitys ja yhteisöllisyys. (Tuomi ja Sarajärvi 2002.)

Fenomenologinen tutkimus on kiinnostunut inhimillisestä kokemuksesta. Fenomenologinen merkitysteoria perustuu oletukseen, että ihmisten toiminta on ainakin suurelta osin intentio-naalista eli tietoisesti ja tarkoitusten mukaisesti johonkin suuntautunutta ja että ihmisen suhde todellisuuteen on merkityksillä ladattua. Ihminen ymmärretään rationaalisena olentona, joka mielessään liittää oliot ja tapahtumat selittäviin yhteyksiin. Tältä pohjalta hän muodostaa asioista käsityksiä. (Tuomi ja Sarajärvi 2002.)

Fenomenologis-hermeneuttisessa tutkimuksessa yritetään nostaa tietoiseksi ja näkyväksi se, minkä tottumus on häivyttänyt huomaamattomaksi ja itsestään selväksi tai se, mikä on koettu mutta ei ole vielä tietoisesti ajateltu. Tutkijan tehtävänä on rajata tutkimuksessa esille nousutta maailmaa ja tulkita aineistoa niin, että tutkimuskohteen autonomisuus, merkityksen koherenssi, ymmärtämisen aktuaalisuus ja aina uudelleen ymmärtäminen ovat tulkinnessa mukana. (Tuomi ja Sarajärvi 2002.)

4.2 Aineiston hankinta

Tutkimusaineisto hankittiin vakuutusyhtiö LähiTapiolassa. Aineistoa kerättiin kolmesta eri palvelukehitysprojeektista, jotka olivat käynnissä tutkimuksen aikaan.

Tutkimusaineistoa hankittiin haastattelujen, havainnoinnin ja ryhmäkeskustelujen avulla. Menetelmät valittiin niin, että niiden tuottamasta aineistosta on mahdollista löytää säännönmukaisuuksia, ymmärtää rakenteita ja käsitteellistää niitä.

4.3 Aineiston analysointi

Tutkimuksen analyysi on aineistolähtöinen ja siinä on pyritty tematisoimaan ja käsitteellistämään esiin nousseita asioita. Analyysissa on jäsennetty merkityskokonaisuuksia, tulkittu niitä ja rakennettu arvioinnin perusteella synteesejä. (Laine 2001.)

Analyysimenetelmänä on käytetty sisällönanalyysia, jonka vaiheita ovat 1) aineiston redusointi eli pelkistäminen 2) aineiston klusterointi eli ryhmittely ja 3) aineiston abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. (Miles ja Huberman 1994) Pieni osa aineistosta on myös kvantifioitu.

5 Tutkimuksen toteutus

Asiat, joita tutkimuksella selvitettiin, eivät kuuluneet tutkimuksen kohteena olleen yrityksen sen hetkisiin palvelukehityksen käytäntöihin. Tämä oli tärkeää, sillä halusin tietoa nimenomaan siitä, miten kiinnostukseni kohde - yhteissuunnittelu asiakkaiden kanssa - näyttäytyisi, kun sitä toteutettaisiin ensimmäisiä kertoja. Tästä johtuen tutkimusta varten järjestettiin yhteissuunnittelun kokeilu, jonka yhteydessä tutkimuksen aineisto kerättiin.

Kokeilun osallistujiksi hankittiin tutkimuksen aineiston keruun aikana käynnissä olleita palvelukehitysprojekteja. Osallistumisvaatimuksena oli, että projektilla oli akuutti tarve saada yhteissuunnittelun keinoin hankittavissa olevaa asiakastietoa, että sillä oli osoittaa henkilöitä yhteissuunnittelun osallistujiksi ja että nämä henkilöt olivat valmiita uhraamaan aikaansa kokeiluun.

Kokeiluun osallistui kaikkiaan kolme projektia ja niistä kustakin neljä henkilöä eli yhteensä 12 asiantuntijaa. Projektien lisäksi kokeiluun rekrytoitiin neljä muuta osallistujaa minkä jälkeen osallistujina oli kaikkiaan 16 yrityksen asiantuntijaa. Asiantuntijoiden valintakriteereinä olivat heidän roolinsa tietyssä projektissa tai palvelukehityksessä yleisesti ja henkilökohtainen kiinnostus osallistua kokeiluun.

Kaikilla osallistujilla oli kokemusta laadullisen asiakastiedon hankinnasta, pääasiassa tiedon hyödyntäjänä mutta muutamilla myös tiedon tilaajana. Muutama osallistuja oli kuullut käyttäjäkeskeisistä suunnittelu- ja tiedonhankintamenetelmistä, mutta käytännön kokemuksia asiakkaiden kanssa työskentelemisestä oli vain kahdella. Tämä oli tutkimuksen kannalta hyvä, sillä kokeilun tarkoitus oli kerätä nimenomaan ensikertalaisten kokemuksia yhteissuunnittelusta.

5.1 Yhteissuunnittelun kokeilu

Kuvailen aluksi miten yhteissuunnittelun kokeilu käytännössä toteutettiin. Sen jälkeen kerron, missä vaiheissa kokeilua ja millä tavoin tutkimuksen aineisto kerättiin.

Kerroin edellä, että projektit valikoituivat kokeiluun siksi, että ne tarvitsivat asiakastietoa. Jokaisen projektin tiedontarve oli erilainen ja ne olivat eri vaiheissa palvelukehitysprosessia. Yksi projekteista oli käynnistymässä ja halusi ymmärtää asiakkaiden piileviä tarpeita. Toinen projekti oli ideoinut tulevan palvelunsa palasia ja halusi työstää konsepteja yhdessä asiakkaiden kanssa. Kolmas projekti halusi testata ja jatkokehittää palvelunsa liittyvää viestintää.

Kun kokeilusta kiinnostunut projekti löytyi, kävin ensin projektin omistajan ja projektipäällikön kanssa lyhyesti läpi heidän tarpeensa ja arvioin, sopiko se kokeiluun. Jos se sopi, projektipäällikkö valitsi itsensä lisäksi kolme muuta henkilöä mukaan.

Projektit osallistuivat kokeiluun ajallisesti peräkkäin. Työskentelin aina yhden projektin kanssa kerrallaan. Yksittäisen projektin kokeilu kesti reilun kuukauden, kun siihen lasketaan mukaan yhteissuunnitteluun valmistautuminen, asiakkaiden kanssa työskentely ja työskentelyn tulosten läpikäynti.

Kun kokeiluprojekti oli löytynyt ja osallistujat oli nimetty, haastattelin ensin jokaisen osallistujan henkilökohtaisesti. Kyseessä oli alkuhaastattelu, josta kerron tarkemmin luvussa 5.2.1.

Haastattelujen jälkeen kokeiluryhmä alkoi valmistautua yhteissuunnitteluun. Kullekin projektille suunniteltiin omanlaisensa työskentely asiakkaiden kanssa. Projektit toteuttivat yhteissuunnittelut itsenäisesti, toistensa kokemuksista ja toteutuksista tietämättä.

Yhteissuunnitteluun valmistautuminen tapahtui parin tunnin mittaisissa työpajoissa, joissa projektin osallistujat olivat pääsääntöisesti aina kaikki mukana. Valmistelutyöpajoja järjestettiin projektista riippuen neljästä viiteen kappaletta.

Valmistelun aikana kirkastettiin asiakastiedon hankkimisen tavoitetta ja mietittiin, mitä asioita pitäisi käsitellä ja millä tavalla asiakkaiden kanssa pitäisi työskennellä, jotta tavoite toteutuisi. Minun roolinani oli fasilitoida keskustelua ja antaa vinkkejä siitä, minkälaista työskentelyä voisi olla. Pyrin pidättäytymään suorien ehdotuksien tekemisestä, mutta kerroin tarvittaessa erilaisia toteutusesimerkkejä. Projektien osallistujat tekivät viime kädessä ratkaisut siitä, kuinka asiakkaiden kanssa työskenneltiin. Samanaikaisesti huolehdin asiakastyöpajojen käytännön järjestelyistä: rekrytoin asiakkaita ja viestittelin heidän suuntaansa, varasin tiloja ja tarjoiluja jne.

Työpajaillan työskentelysuunnitelma ja työskentelyn aineistot valmistuivat lopullisesti päivää tai kahta ennen h-hetkeä eli asiakkaiden kanssa järjestettyä työpajaa. Valmistelun lopputuloksena syntyi työpajaillan käsikirjoitus ja työkalut, joita illan aikana käytettiin. Työkalut olivat prosessikuvia, ideakuvia, testilappuja tms. Kun kaikki oli valmista, järjestettiin pienimuotoinen kenraaliharjoitus, jossa illan kulku ja kunkin henkilön roolit ja tehtävät käytiin vielä konkreettisesti läpi.

Kun asiakasilta koitti, yrityksen osallistujat tulivat paikalle puoltatoista tuntia aiemmin. Tila järjesteltiin porukalla ja kerrattiin vielä illan kulkua. Asiakkaiden kanssa työskenneltiin kolmen tuntia.

Seuraavana tai viimeistään sitä seuraavana päivänä pidettiin 2-3 tunnin läpikäyntipaja, jossa käytiin läpi illan tulokset ja mietittiin yhdessä minkälaisia johtopäätöksiä pitäisi vetää ja miten niiden pitäisi vaikuttaa projektin lopputuotoksen suunnitteluun. Noin viikko asiakasillan ja läpikäynnin jälkeen haastattelin projektin osallistujat toiseen kertaan.

Mainitsin aiemmin, että projekteista tulneiden osallistujien lisäksi kokeilussa oli mukana myös neljä muuta osallistujaa. Heidät otettiin mukaan sekä tutkimuksellisista että käytännön syistä. Näiden neljän muun henkilön mukaan ottamisen tarkoitus oli saada tietoa siitä, miten osallistujien kokemus yhteissuunnittelusta muuttuu, kun he ovat mukana useamman kerran. Toisena tavoitteena oli lisätä yhteissuunnittelun osaamista yrityksessä. Näitä neljää projektin ulkopuolista osallistujaa kutsutaan tutkimuksessa vakiojäseniksi ja he tulivat kunkin projektin prosessiin mukaan vasta viime metreillä, yleensä kenraaliharjoituksessa. Vakiojäsenillä on siis muista osallistujista poiketen kokemus työpajoista ja sen jälkeisestä analyysistä mutta ei työpajojen valmistelusta.

Yhteissuunnitteluun osallistuneet asiakkaat rekrytoitiin yrityksen omasta asiakaspaneelistä, Suunnannäyttäjistä. Suunnannäyttäjät on vuodesta 2010 lähtien toiminut sähköinen asiakaspaneeli, johon aluksi Tapiolan, myöhemmin LähiTapiolan asiakkaat ovat voineet liittyä. Asiakaspaneelin jäsenille on lähetetty vastattavaksi sähköisiä kyselyjä, joiden aiheet ovat olleet hyvin monipuolisia ja tukeneet joko palvelukehitysprojekteja tai yrityksen muita asiakastietotavoitteita. Fyysisiä tapaamisia ei ollut järjestetty ennen kokeilua.

Asiakasosallistujien saaminen oli yllättävän helppoa. Olin varautunut siihen, että osallistujia pitäisi hankkia myös muilla keinoilla, mutta Suunnannäyttäjistä ilmoittautui kaikkiaan 109 kiinnostunutta. Osallistujat valikoitiin tästä porukasta niin, että asiakasryhmät olivat iän ja sukupuolen mukaisesti mahdollisimman heterogeenisia. Muilta osin pyrittiin poimimaan asiakkaita, joilla oli jokin yhteys kyseisen työpajan suunnitteluteemaan. Esimerkiksi korvaustoimintaa kehittäneelle projektille valikoitiin henkilöitä, jotka olivat lähiaikoina hakeneet korvauksia. Kuhunkin työpajaan kutsuttiin 10-12 asiakasta.

5.2 Aineiston hankinta

5.2.1 Haastattelut

Tein tutkimuksen aikana kaikkiaan 32 haastattelua. 16 haastattelusta tehtiin lähtötilanteessa eli ennen yhteissuunnitteluprosessia ja 16 haastattelua tehtiin prosessin jälkeen. Haastatelta-

vina olivat kokeiluun osallistuneet yrityksen asiantuntijat. Jokainen heistä haastateltiin kahden kertaan.

Molemmat tutkimushaastattelut olivat puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Ennen prosessin käynnistymistä tehdyt haastattelut kestivät tunnista puoleentoista tuntiin ja prosessin päättymisen jälkeen tehdyt haastattelut puolesta tunnista tuntiin. Haastattelut järjestettiin yrityksen tiloissa. Pyrin tekemään yhden projektin kaikki haastattelut samana päivänä, jotta haastatellut eivät ehtisi keskustella niiden sisällöistä keskenään. Haastattelut videoitiin ja litteroitiin. Ensimmäiset haastattelut otin varmuuden vuoksi myös nauhurille (iPhone) mutta tämä varmistus osoittautui tarpeettomaksi. Yhden jälkihaastattelun videointi epäonnistui ja tein haastattelun seuraavana päivänä uudestaan. Kahden henkilön jälkihaastattelut siirtyivät yli kahden viikon päähän työpajoista lomien tai sairauksien vuoksi.

Ennen prosessia tehtyjen haastattelujen teemoina olivat kehittämisen asiakaslähtöisyys ja asiakastiedon hankintatavat. Lisäksi haastattelussa haettiin osallistujien ennakonäkemyksiä yhteissuunnittelusta ja arvioita omasta kyvykkyydestä yhteissuunnittelun tekemiseen. Jälkihaastattelun teemoina olivat kokemukset koko yhteissuunnitteluprosessista, oman roolin ja osaamisten arviointi ja yhteissuunnittelulla saavutetut hyödyt. Haastattelurungot löytyvät liitteistä 4 ja 5.

5.2.2 Muu aineistonkeruu

Pidin yhteissuunnittelun valmisteluista, järjestelyistä, toteutuksesta ja asiakasiltojen jälkeisestä analyysivaiheesta työpäiväkirjaa, johon kirjasin kaikki työvaiheet ja merkitsin ajatuksia ja havaintoja kokeilun etenemisestä ja tunnelmista. Lisäksi lähetin työpajoihin osallistuneille asiakkaille kyselyt ennen ja jälkeen työpajailtojen. Kyselyillä hain tietoa asiakkaiden osallistumismotivaatiosta ja työpajakokemuksesta sekä arvioita siitä, minkälaisia työpajojen lopputulokset heidän mielestään olivat. Yhteissuunnitteluun kutsuttiin kaikkiaan 40 asiakasta ja heistä 36 tuli paikalle. Ennakkokyselyjä palautui 37 kappaletta ja jälkikyselyjä 30 kappaletta. Kyselyjen aineistoa hyödynnettiin tutkimuksessa hyvin vähän. Se oli kuitenkin asiakkaiden näkökulmasta tärkeä ja olen hyödyntänyt sitä tutkimuksen ulkopuolisissa tarpeissa.

Kokeilun päätteeksi järjestettiin kaikkien yrityksen osallistujien yhteinen reflektointityöpaja, johon osallistui yhteensä kymmenkunta henkilöä kaikista mukana olleista projekteista. Työpajassa arvioitiin yhteissuunnittelun ihanteellista prosessia, josta olin laatinut tutkimushaastattelujen perusteella alustavan ehdotuksen. Prosessia arvioitiin kolmesta eri näkökulmasta: mitkä ovat prosessin tärkeimmät vaiheet, mitkä ovat prosessin suurimmat haasteet ja mitkä ovat prosessin vahvuudet. Tulokset kirjattiin työpajan aikana post-it-lapuille ja työpapereille ja ne ovat olleet sellaisinaan osa tutkimusaineistoa.

5.3 Aineiston analysointi

Litteroin kaikki haastattelut Exceliin. Litteroinnin jälkeen koodasin aineiston niin, että haastateltavien henkilöllisyys saatiin häivytettyä. Koodauksen jälkeen aineistosta löytyy tietoa siitä, onko kyseessä ennako- vai jälkihaastattelu, minkä työpajan osallistujasta on kyse ja onko haastateltu projektilainen, projektipäällikkö vai vakiojäsen.

Koodauksen jälkeen luin sisällön läpi useaan otteeseen ja aloin pelkistää sitä ja etsiä keskeisiä teemoja. Aluksi kävin läpi ennen työpajoja tehdyt haastattelut ja analysoin niiden sisältöä. Sen jälkeen kävin läpi työpajojen jälkeiset haastattelut samalla tavalla.

Käytännössä pelkistin ja luokittelin sisällön pilkkomalla haastattelujen sisältöä teemojen mukaan ja lisäämällä excel-taulukoihin sarakkeita luokkien merkitsemistä varten. Luokittelun jälkeen pystyin tarkastelemaan jokaisen haastatellun aineistoa teemoittain ja kutakin teemaa niin, että siinä olivat kaikkien haastateltujen kommentit mukana.

Luokittelun kautta alkoi hahmottua kokonaiskuva aineiston pääteemoista ja teemojen välillä vallitsevista suhteista. Luokittelun rinnalla käytin aineistona työpäiväkirjoja. Käytin paljon aikaa pääteemojen rakentamiseen ja visualisoin niitä MS Powerpointin ja MS Publisherin avulla. Pääteemojen hahmottumisen jälkeen kävin vielä uudestaan koko aineistoa ja luokituksia läpi, jolloin osa aiemmin tehdyistä luokista muuttui joko niin että luokkia yhdistettiin tai syntyi kokonaan uusia luokkia.

Seuraavassa esitän analysoinnin etenemisen vaihe vaiheelta.

- 1) Litteroinnin jälkeen luin koko aineiston läpi muutamaan kertaan.
- 2) Alustavan tutustumisen pohjalta kirjasin ylös ensimmäiset esiin nousseet teemat.
- 3) Tämän jälkeen koodasin aineiston ja luin sitä uudelleen.
- 4) Seuraavien lukukertojen aikana aloin löytää aiheita, joiden mukaan aineistoa voisi luokitella.
- 5) Nimesin luokat ja ryhdyin luokittelemaan aineistoa niiden pohjalta.
- 6) Luokittelun jälkeen tarkastelin aineistoa kokonaisuudessaan uudestaan ja aloin nähdä pääteemoja ja niiden välisiä suhteita.
- 7) Piirsin ja kirjoitin ensimmäisiä luonnoksia siitä, mitä aineisto kokonaisuudessaan kertoo.
- 8) Luonnostelu nosti esiin tarpeita luokittelun muuttamiseen ja tein luokkiin muutoksia.
- 9) Kävin aineiston uudelleen läpi ja luokittelin sen toistamiseen.
- 10) Toisen luokittelun jälkeen aineisto tuntui valmiilta työstettäväksi tarkemmin ja ryhmittelin koko aineiston teemoittain luokkiin. Samassa yhteydessä pelkistin sisältöä.

- 11) Kun aineisto oli luokiteltu teemoittain, ryhdyin työstämään kutakin teemaa erikseen. Työstämisen tavoitteena oli saada käsitys eri asioiden merkityksistä ja painoarvoista ja löytää kunkin teeman oleelliset sisällöt. Kvantifioin osan sisällöstä.
- 12) Samalla kun kirjasin kunkin teeman keskeiset löydökset, työstin teemoja myös ristiin varmistaakseni löydösten paikkansapitävyyden. Tässä vaiheessa otin käyttöön myös prosessin aikana kertyneen havaintomateriaalin eli omat päiväkirjani.
- 13) Analyysin lopputuloksena syntyi visualisointeja, taulukointeja ja sanallisia kuvauksia.

Runsas aineisto oli minulle tutkijana sekä ilo että haaste. Haastattelut olivat tutkimuksen pääaineisto, mutta koko prosessin eläminen ja siitä kirjatut omat havainnot auttoivat tulkitsemaan ja näkemään aineistoa käytännönläheisesti ja yhdistämään esille nousseita asioita arkitodellisuuteen. Jos tutkimus olisi perustunut pelkkiin haastatteluihin, sen tulos olisi ollut erilainen.

Pienempi haastattelumäärä olisi saattanut tuoda joiltakin osin samankaltaiset lopputulokset, sillä moni asia kertautui aineistossa. Runsaan aineiston ansiosta syntyi rikas ja monipuolinen kuva siitä, miten osallistujat kokevat yhteissuunnittelun ja minkälaisia haasteita ja mahdollisuuksia se heidän mielestään sisältää.

6 Tutkimuksen tulokset

Seuraavaksi esittelen tutkimuksen keskeiset tulokset. Olen jakanut tulosten esittelyn kolmeen osaan niin, että kukin osista vastaa yhteen alkuperäisistä tutkimuskysymyksistä.

Tutkimuskysymykset olivat:

- Mikä vaikuttaa palvelukehityksen asiakaslähtöisyyteen?
- Mitä kyvykkyksiä yhteissuunnittelussa tarvitaan?
- Minkälaisia hyötyjä yhteissuunnittelu tuottaa?

6.1 Palvelukehityksen asiakaslähtöisyyden määrittäjät

Ensimmäisessä tulososiossa kerron, mitkä asiat tutkimuksen kohteena olleessa yrityksessä vaikuttavat siihen, kuinka asiakaslähtöistä kehittäminen on ja millä tavalla asiakaslähtöisyys käytännön kehittämisessä toteutuu. Tulokset pohjautuvat asiantuntijoiden näkemyksiin ja käytännön kokemuksiin, joita he nostivat esille ennakkohaastatteluissa.

Esille nousi neljä keskeistä asiakaslähtöisyyden määrittäjää. Nämä olivat asiakastiedon hankintakäytännöt, projektitoiminnan malli, projektien resurssit ja kehitystyötä tekevien henkilöiden osaaminen. Seuraavaksi kerron, millä tavoin ja millä painoarvoilla nämä neljä asiaa määrittävät kehittämisen asiakaslähtöisyyttä ja kuinka asiakaslähtöisenä haastateltavat pitivät yrityksessä vallitsevaa tapaa kehittää palveluja.

6.1.1 Asiakastiedon hankintakäytännöt

Pyysin haastateltavia kuvailemaan, millä tavalla yrityksessä suhtaudutaan asiakastiedon hankintaan ja miten sitä käytännössä toteutetaan. Tässä esiteltävät asiat eivät siis kuvaa pelkästään tutkimuksessa haastateltujen henkilöiden omaa toimintaa vaan myös heidän kokemukseen yritykselle tyypillisistä toimintamalleista.

Haastateltavien mielestä yrityksessä ajatellaan yleisesti, että asiakas pitää ottaa huomioon kehittämisessä ja suuri osa projekteista hankkiikin käyttöönsä asiakastietoa. Haastateltavat nostavat esiin neljä erilaista tapaa hankkia asiakastietoa.

Tyypillisin asiakastiedon hankintatapa on tukeutua omaan ja kollegoiden tietoon ja kokemukseen asiakkaan tarpeista ja käyttötottumuksista. Kun näin tehdään, hyödynnetään siihen astisen työ- tai asiakkuuskokemuksen aikana kertynyttä henkilökohtaista tietopääomaa tai hankitaan uutta tietoa eläytymällä asiakkaan tilanteeseen. Oma tietoa täydennetään keskustelemalla muiden asiantuntijoiden kanssa.

”Must tuntuu että, kun kehittämisprojekteissa on usein mukana sen oman toimintonsa tai tän alan hyvin tuntevia ihmisiä, niin he itse asiassa tietää, et se on jo heidän päässä tietyllä tavalla se, että millanen se meidän asiakaskanta on tai se kohderyhmä, ketä tää nyt erityisesti koskettaa tää palvelu tai.”

Lähes yhtä tyypillinen asiakastiedon hankkimisen tapa on käyttää yrityksen tietokantoihin kertynyttä asiakastietoa tai muita valmiita, pääasiassa kvantitatiivista tietoa tarjoavia tietolähteitä. Kvantitatiivista asiakastietoa arvostetaan kvalitatiivista tietoa enemmän. Kvantitatiivinen tieto sisältää pääasiassa ostamiseen ja palvelujen käyttämiseen liittyvää tietoa sekä demografista tietoa. Myös yrityksen palautejärjestelmään kirjattuja asiakaspalautteita hyödynnetään.

”Mun mielestä siis... ei pidä aliarvoida kovan datan tärkeyttä. Sillä voi tehdä ... hyvin laajoja yleistyksiä ja sillä voi tehdä vaikka mitä. Se on sellanen millä ... monesti pystytään löytämään niitä syitä ongelmiin esimerkiksi miksi joku jossakin ei toimi tai muita tämmösiä.”

Täysin uuden, juuri kyseistä kehitysaluetta koskevan asiakastiedon hankkiminen on harvinaisempaa. Jos sitä hankitaan, se tapahtuu teettämällä joko määrällisiä tai laadullisia tutkimuksia ulkopuolisilla tutkimuslaitoksilla. Kaikilla haastatelluilla ei ollut varmaa tietoa siitä, miten pitäisi toimia, jos kehitysprojekti haluaisi saada tällaista uutta asiakastietoa käyttöönsä. Osa asiantuntijoista oli ollut mukana uuden laadullisen tiedon hankinnassa joko tiedon tilaajana tai hyödyntäjänä. Muutamat olivat seuranneet tutkimuslaitoksen toteuttamia ryhmäkeskusteluja lasin takana.

”Monet varmaan ymmärtää sen (laadullisen asiakastiedon) arvon silleen puheiden tasolla ... että tottakai asiakastieto on arvokasta ja näin... mutta sitten kun lähdetään tekemään niin sitten, ”kyl me tiedetään mitä asiakkaat haluaa” ja niin eespäin, et se vähän oletetaan itseisarvona et me tiedetään mitä ne haluaa ja niin edespäin. Ja sit monesti se tiedon hankkiminen koetaan aika hankalaksi, vaivalloiseksi, aikaa vieväksi, kun meil kuitenkin on on jo tota (määrällistä) asiakasdataa täällä, niin kyllähän me tästä voidaan siitä tehdä tarpeelliset johtopäätökset... sitä paitsi tää on numeroa, tää on paljon parempaa dataa.”

Neljäntenä asiakastiedon hankintatapana nousi esille palvelukehittäjien ja asiakkaiden välinen suora yhteistyö. Kahdella haastatellulla oli kokemuksia palveluprotokojen testaamisesta loppuasiakkailla. He olivat molemmat olleet mukana samassa projektissa, jossa tätä oli tehty.

”Mulle jäi niin hyvät kokemukset siitä edellisestä kerrasta, et oon aika innoissani ja sen takia lähdinkin tähän mukaan, et siit tuli semmonen hyvä fiilis. Sielt saa niin paljon uusia ideoita, se on niinku semmonen, se antaa vähän semmosta uutta potkua siihen hommaan yleensä, jos asiakkaiden kanssa lähetään oikeesti jotain ideoimaan ja suunnittelemaan tälleen. Ihan innoissani oon.”

Kokonaisuudessaan haastateltavat arvioivat, että kehitysprojekteissa ei läheskään aina tunnisteta tarvetta hankkia asiakastietoa. Kun se tunnistetaan, kvantitatiivista ja tietokannoista haettavaa tietoa hyödynnetään ja arvostetaan kvalitatiivista tietoa enemmän. Määrällisen tiedon arvostamisen oletetaan johtuvan siitä, että sen avulla on helpompi perustella asioita päätöksentekijöille. Haastateltujen käsityksen mukaan myös päätöksentekijät pohjaavat päätöksensä mieluummin ”kovaan” faktaan kuin ”pehmeään” laadulliseen tietoon.

”... monella on se käsitys että se oikea data on numeroita ja että se on niinkun jotain, että siinä on tarpeeks iso ännä. Se on semmosta, tilastollisesti merkittäviä lukuja... Et se kvalitatiivinen puoli vaan monesti unohtuu, tai sen laatua ei ymmärretä. Et se on vaan jotenkin niinkun huonompilaatusta ja pehmeämpää. Et se on se vastakkainasettelu mikä on... hyvin monesti. Numerot on helppo perustella. Numerot on faktoja. ... kvalitatiivinen nähdään monesti sellasena musta tuntuu -tietona. Sehän se varmaan se ongelma siinä on.”

Haastatellut luonnehtivat asiakastiedon hankkimisen määrää ja menetelmiä pääsääntöisesti riittämättömiksi. He haluaisivat lisätä laadullisen tiedon käyttämistä. Yksi haastatelluista oli tyytyväinen nykytilanteeseen.

Hankintatapojen ja määrän lisäksi haastatteluissa nousi vahvasti esille laadullisen asiakastiedon hankkimisen ajankohta eli missä palvelukehitysprojektin vaiheessa asiakasta kuunnellaan. Haastateltujen yleinen näkemys oli, että tiedonhankintaan ryhdytään liian myöhään, mistä johtuen saatua tietoa ei aina pystytä hyödyntämään ja tiedon hankkiminen voi osoittautui turhaksi investoinniksi.

Yleisellä tasolla haastatellut arvioivat, että osa kehitystyötä tekevästä asiantuntijoista on etääntynyt asiakkaista ja asiakkaan aitoa kontribuutiota palvelukehitykseen saatetaan jopa pelätä.

”Monelle on varmaan vaikeeta lähestyä asiakasta. Asiakashan on... voi olla monelle aika pelottava, kuitenkin.”

Yleisesti ottaen luottamus omaan ja kollegoiden asiantuntijatietoon on yrityksessä niin suuri, että muunlaisen asiakastiedon hankintaa ei koeta aina tarpeelliseksi. On myös vahvoja ennakkokäsityksiä siitä, että asiakkailta ei voi saada hyvää tietoa. Tyypillisin argumentti asiakastiedon hankinnan hyödyttömyydestä on, ettei asiakas voi kertoa mitä haluaa, koska tämä ei voi tietää mitä kaikkea voisi saada.

Haasteena pidettiin myös toimialalle tyypillistä kulttuuria, jossa arvostetaan perinteisyyttä, pyritään olemaan oikeassa ja saatetaan suhtautua jopa ylimielisesti asiakkaisiin.

6.1.2 Palvelukehityksen toimintamallit

Projektitoiminnan käytännöt vaikuttavat haastateltavien kokemuksen mukaan erittäin vahvasti kehittämisen asiakaslähtöisyyteen. Projektikäytännöillä tarkoitetaan tässä yhteydessä projektitoiminnan organisoitumista, päätöksentekomalleja, projektimalleja ja -ohjeistuksia sekä projektien läpivienti- ja seurantaprosesseja. Ne viitoittavat töiden vaiheistusta, sisältöä ja päätöksentekoa ja sisältävät suositeltavia tai pakollisia työvaiheita.

Kaikki haastateltavat pitivät projektikäytäntöjen vaikutusta asiakaslähtöisyyteen merkittävänä. Käytännöt voivat joko vahvistaa tai heikentää asiakasnäkemysten huomioimista projektissa.

”...se (asiakastiedon hankinta) on vierasta, se ei ole tapa toimia. tärkeempää on katsoa että projektit menee by the book. Asiakkaan tarpeet ... niin ne ei oo vaan siinä mallissa mukana. Ja siitä projektisuunnitelmastahan ei poiketa, ainakaan kovaa meteliä pitämättä.”

Haastateltavien kokemuksen mukaan yrityksen nykyiset käytännöt eivät sisällä juurikaan kannustusta - tai pakkoa - asiakaslähtöisyyteen ja tämä vähentää asiakastiedon hankkimista kahdella tavalla. Toisaalta projektien ja palvelukehittäjien rajallinen aika kuluu niihin asioihin, joihin käytännöt ohjaavat tai velvoittavat eikä asiakastiedon hankkimiselle jää aikaa. Toisaalta käytännöt tarjoavat tutun turvaverkon, jonka suojassa voi luvan kanssa unohtaa asiakastiedon hankinnan ja tehdä asiat niin kuin ne on tehty aina ennenkin.

”--- olis hienoa, jos me saatais se (asiakastiedon hankinta) luonnolliseksi osaksi niitä meidän prosesseja. ... et miten sen sais niinkun ujutettua sinne, et se ois ... niinkun automaatio.”

Palvelukehitykseen liittyvillä päätöksenteon foorumeilla ja päätöksenteon kriteeristöillä on keskeinen rooli asiakaslähtöisyyden määrittäjänä. Haastattelujen perusteella asiakas nousee näillä areenoilla esille pääasiassa yrityksen hyötyjen näkökulmasta, ei niinkään asiakkaan kokemuksen tai hyötyjen kautta.

”... ja aina on se, että mitä siitä (asiakas)tutkimuksesta nostetaan esille, et siitähän voidaan ottaa joku kärki, se mitä henkilö itse haluaa tuoda esiin ja viedä sinne päätöksentekijöille että tällöinen asia ja unohdetaan ne muutama muu juttu, jotka oli ehkä olennaisempia tai ainakin tärkeitä sen kokonaisuuden kannalta.”

Käytäntöihin liittyy myös projekteille tarjottava asiantuntijatuki, joka voisi haastateltavien mielestä vahvistaa asiakaslähtöisyyttä.

6.1.3 Resurssit ja osaaminen

Resurssit ja osaaminen vaikuttavat haastateltavien mielestä kehittämisen asiakaslähtöisyyteen vähemmän kuin toimintamallit ja asiakastiedon hankintatavat.

Resurssihaasteita nousi esille kolmenlaisia. Tärkeimpänä niistä pidettiin ajan puutetta. Asiakaslähtöistä kehittämistä ei tehdä, koska palvelujen kehittämisessä on joko niin kiire tai niin paljon muuta tekemistä, että asiakasnäkökulman hankkiminen priorisoidaan muun tieltä pois.

”Ehkä koetaan että siihen menee liikaa aikaa. Ei oo välineitä, ei tiedetä miten se tehdään ja kun joku tuntuu liian haastavalta tai vaikeelta... niin sit se jätetään mieluummin tekemättä kuin kiireessä yritetään. On niinku tehokkaampaa jättää se tekemättä vaikka sitte... pitkällä aikavälillä se onki tehottomampaa. Sehän siin on, että usein katotaan liian lähelle eikä sitten sinne kauas ollenkaan.”

Hieman aikaa vähäisempänä haasteena pidettiin rahan puutetta. Kolmantena resurssihaasteena nousi esille vaikeus saada tai löytää asiakkaita tutkimuksiin tai yhteiseen suunnitteluun.

Haastateltavien mielestä palvelukehitystä tekevien henkilöiden osaaminen ja kokemus vaikuttavat siihen, tehdäänkö suunnittelua asiakaslähtöisesti vai ei. Tämä osaaminen voi olla esimerkiksi seuraavanlaista: asiakaslähtöisten kehittämisen menetelmien tuntemusta, tietoa siitä, mistä päin organisaatiota saa apua asiakastiedon hankintaan tai kykyä tulkita tai muuten hyödyntää asiakaslähtöisin menetelmin saatua tietoa. Osaamista tärkeämpänä pidettiin kuitenkin projektin asiantuntijoiden asennetta ja motivaatiota.

Vähäinen tietämys laadullisen asiakastiedon hankinnasta voi haastateltujen mielestä johtaa siihen, että tiedonhankintaa pidetään työläänä ja siksi tieto jätetään mieluummin kokonaan hankkimatta tai päädytään laadullisen tiedon sijaan helppoina ja nopeina pidettäviin sähköisiin kyselyihin.

“Voi olla pelko siitä, että jos tehdään siinä projektin alussa ihan älyttömästi valmisteluja, vaikka tutkitaan asiakkaan tarpeita loputtomiin, niin sit se ei ikinä valmistu, jos ei heti lähetä niinku tuumasta toimeen.”

6.1.4 Yhteenveto

Tutkimus tuotti tietoa siitä, mitkä asiat vaikuttavat yrityksen palvelukehityksen asiakaslähtöisyyteen. Asialle löytyi neljä määrittäjää, jotka löytyvät seuraavasta kuvasta.

Asiakaslähtöisyyden määrittäjät

Asiakastiedon hankinta- käytännöt	Projekti- toiminnan malli	Resurssit	Osaaminen
---	------------------------------	-----------	-----------

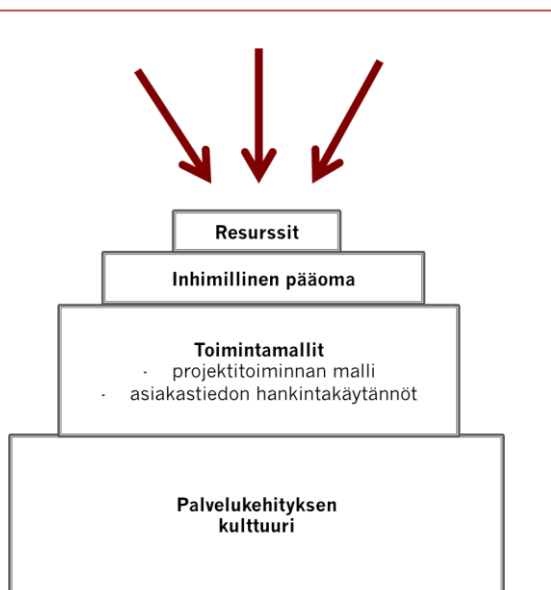
Kuva 6: Palvelukehityksen asiakaslähtöisyyden määrittäjät.

Haastateltavat tarkastelivat palvelukehityksen asiakaslähtöisyyttä ensisijaisesti yrityksessä käytössä olevan projektitoiminnan mallin kautta. Heidän kokemuksensa mukaan tämä malli ja siihen liittyvät käytännöt ovat keskeisin asiakaslähtöisyyttä määrittävä tekijä. Projektimallia ei kuitenkaan syytetä siitä, että se sinällään estäisi asiakaslähtöisyyden toteutumisen vaan sitä kuvataan pikemminkin arvojistukseksi, joka kertoo, mitkä asiat ovat tärkeitä ja mitkä vähemmän tärkeitä.

Toinen merkittävä asiakaslähtöisyyden määrittäjä on suhtautuminen asiakastietoon ja sen hankintatapoihin. Tyypillisin tiedonhankintakeino on tukeutua omaan tai kollegan asiakastietoon eli niihin osaamisiin, käsityksiin, uskomuksiin tai kokemuksiin joita työssä on kertynyt. Jos tämä tieto ei tunnu riittävältä, lisätietoa lähdetään seuraavaksi hakemaan yrityksen asiakastietokannoista. Nämä kaksi käytetyintä tiedonhankintatapaa ilmentävät yrityksessä vallitsevaa yleistä käsitystä siitä, että kaikki keskeisin asiakastieto on jo sen hallussa. Jos tietoa tarvitaan vielä lisää, tyypilliset tiedonhankintakeinot ovat sellaisia, joissa asiakas on objekti, tiedonhankinnan kohde, ja hänestä halutaan ennen kaikkea määrällistä tietoa.

Siihen, miten asiakaslähtöistä palvelukehitys on, vaikuttavat myös projektien resurssit ja projekteissa työskentelevien ihmisten osaaminen. Näiden merkitystä haastateltavat pitivät kahdella tavalla. Toisaalta resursseja ja osaamisia pidettiin järjestelykysymyksinä, jotka on mahdollista hoitaa, jos vain halutaan. Toisaalta ne esitettiin yleisimmiksi julkilausutuiksi syiksi ja perusteluiksi tilanteissa, joissa uutta asiakastietoa ei lähdetä hankkimaan vaan tyydytään jo saatavilla olevaan tietoon. Osa asiantuntijoista kuvasi resursseja kilveksi, jonka taakse voi piiloutua.

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että palvelukehityksen asiakaslähtöisyyden suurimmat esteet ja mahdollistajat liittyvät projektitoiminnan malleihin ja asiakastiedon hankintatapoihin, jotka puolestaan edustavat yrityksessä vallalla olevaa palvelukehityksen kulttuuria. Yksi osa tätä kulttuuria on suhtautuminen siihen, minkälainen rooli asiakkaalla voi palvelukehityksessä olla. Rooli voi vaihdella passiivisesta objektista aktiiviseksi subjektiksi. Asiantuntijoiden haastattelujen perusteella yrityksessä oli tutkimushetkellä vallalla ajatus asiakkaasta passiivisena palvelukehityksen kohteena. Se, että asiakas nähtiin objektina ei tarkoittanut sitä, etteikö asiakasta pidettäisi tärkeänä. Käsitys oli kuitenkin johtanut siihen, että palvelukehitykseen liittyvässä päätöksenteossa asiakasta tarkasteltiin lähinnä yrityksen näkökulmasta myynnin kohteena ja siihen, että palvelujen käytännön suunnittelutyössä asiakasnäkökulman hankkimisesta puhuttiin enemmän resurssi- kuin sisältökysymyksenä. Seuraava kuva ilmentää eri tekijöiden vaikuttavuutta ja sitä suuntaa, josta niitä yrityksessä tarkastellaan.



Kuva 7: Palvelukehityksen asiakaslähtöisyyttä määrittävien tekijöiden vaikuttavuus.

Asiakaslähtöistä kehittämistä tarkastellaan ensisijaisesti resurssikysymyksenä - aikaa, rahaa, osaamista - mutta tosiasiaassa kyse on syvemmistä rakenteista ja käsityksistä, jotka ohjaavat palvelujen kehittämisessä tehtäviä päätöksiä sekä yksilöiden että organisaatioiden tasolla. Nämä kulttuuriset käsitykset ilmentyvät projektitoiminnan ja asiakastiedon hankinnan mal-
leissa ja käytännöissä.

6.2 Onnistuneen yhteissuunnittelun keskeiset elementit

Edellisessä tulossiossa kerroin, minkälaisena asiantuntijat pitivät tutkimuksen kohteena ol-
leen yrityksen yleistä asiakaslähtöisyyttä palvelukehityksessä. Kaikki asiantuntijat toivoivat,
että palvelukehityksessä huomioitaisiin asiakkaiden tarpeita ja odotuksia enemmän kuin tut-
kimuksen tekohetkellä oli käytäntönä.

Tässä toisessa tulossiossa kerron, mitä tapahtui, kun nämä samat asiantuntijat hankkivat
kehitysprojektilleen asiakastietoa yhteissuunnittelun keinoin. Kokeilun tavoitteena oli selvit-
tää, onko itse organisoitu ja toteutettu yhteissuunnittelu osallistujien mielestä kaiken sen
eteen nähtävän työn ja vaivan arvoinen ja mitä yhteissuunnittelussa onnistuminen vaatii.

Yhteissuunnittelun onnistumisen osatekijöiksi nousivat kokeilun perusteella prosessimainen
työskentely, osallistujien asenteet ja osaaminen, hyvän dialogin rakentaminen ja työkalujen
järkevä hyödyntäminen. Seuraavaksi esittelen nämä osatekijät vuorollaan ja kuvailen kunkin
vaikutusta ja merkitystä yhteissuunnittelun onnistumiseen.

6.2.1 Prosessi

Jotta yhteissuunnittelun kokeilun pystyi järjestämään, piti ennakkoon miettiä, minkälaisen vaiheiden kautta on edettävä, jotta yhteissuunnittelu toteutuu. Selkeiksi vaiheiksi nousivat yhteissuunnitteluun valmistautuminen ja itse yhteissuunnittelu asiakkaiden kanssa. Kun kokeilu oli jo käynnistynyt ensimmäisen projektin kanssa, totesin että tavoitteen asettaminen kannattaa erottaa omaksi vaiheekseen. Lisäksi ymmärsin, että prosessin loppuun tarvitaan vielä neljäs vaihe, yhteissuunnittelun tulosten läpikäynti ja analysointi. En kuitenkaan ollut tutkimuksen näkökulmasta juurikaan kiinnostunut neljänneestä vaiheesta, mutta minusta tuntui, että projektien kannalta läpikäynnin järjestäminen olisi välttämätöntä.

Kokeilun käynnistyessä olin siis tunnistanut yhteissuunnitteluun kuuluvaksi neljä päävaihetta, joista kolmesta ensimmäisestä olin tutkijana kiinnostunut ja joista erityinen huomioni kohdistui itse asiakastyöpajaan. Kun kokeilu päättyi, prosessi oli täydentynyt viidennellä vaiheella, ensimmäinen vaihe oli muuttanut muotoaan ja käsitykseni eri vaiheiden merkityksestä ja kiinnostavuudesta oli erilainen. Seuraavassa kuvassa näkyy vaiheiden tunnistamisen kehittyminen kokeilun käynnistyessä.

Yhteissuunnittelun prosessi, vaihe 1



Yhteissuunnittelun prosessi, vaihe 2



Kuva 8: Yhteissuunnittelun kokonaisprosessin hahmottuminen kokeilun edetessä.

Seuraavissa luvuissa kerron minkälaiseksi kokeilun alussa tunnistettujen vaiheiden tavoitteet muotoutuivat, minkälaisia tehtäviä niihin sisältyi ja mitä haasteita kustakin vaiheesta tunnistettiin. Loppuyhteenvedossa esitän käsitykseni siitä, mikä merkitys juuri tämänkaltaisella prosessilla on yhteissuunnittelun onnistumiselle. Johtopäätösosiossa palaan vielä prosessiin ja esittelen sen hieman uudessa valossa.

6.2.1.1 Tavoitteen asettaminen

Kokeilu osoitti, että tavoitteen asettaminen määrittää koko loppuprosessia. Tavoite vaikuttaa siihen, millä tavalla yhteissuunnittelu kannattaa toteuttaa ja konkretisoi minkälaisia lopputu-

loksia yhteissuunnittelulta odotetaan. Kokeilu osoitti myös, että tavoitteen määrittelemisen voi olla vaikeaa ja että tavoite voi muuttua yhteissuunnitteluprosessin edetessä.

Kokeiluun osallistuneet projektit olivat keskenään eri vaiheissa ja niiden tavoitteet olivat erilaisia. Projekti A oli käynnistämässä valmistelua, projekti B oli konseptointivaiheessa ja projekti C oli edennyt jo toteutukseen saakka.

Projektipäällikkö ja projektin omistaja määrittivät yhteissuunnittelun tavoitteen alustavasti siinä vaiheessa, kun he päättivät projektin osallistumisesta kokeiluun. Tavoitteen asettaminen osoittautui sitä haastavammaksi, mitä varhaisemmassa vaiheessa projektityön kaarta projekti oli.

Projekti A:lla oli lähes kaikki avoinna ja siksi sen oli vaikea rajata, mitä konkreettista yhteissuunnittelusta pitäisi - tai voisi - syntyä. Projekti A:n tavoite jäikin hyvin avoimeksi ja se kirjastui vasta hieman ennen yhteissuunnittelun käytännön toteutusta. Projekti B:n yhteissuunnittelun tavoite näytti aluksi hyvin selkeältä. Projekti oli jo tuottanut paljon ideoita ja tahtoi saada asiakkaat tuottamaan niitä lisää. Yhteissuunnitteluprosessin aikana alkuperäinen tavoite kuitenkin muuttui ja oli lopulta varsin erilainen lähtötilanteeseen verrattuna. Projekti C:n lopputuotokset olivat jo toteutuksessa ja projekti halusi varmistaa, että se onnistuisi niiden lanseerauksessa. Yhteissuunnittelun päätavoitteeksi tuli testaus ja lisätavoitteena oli saada jatkokehitysideoita. Projektin tavoitteet yhteissuunnittelulle pysyivät koko prosessin ajan samoina.

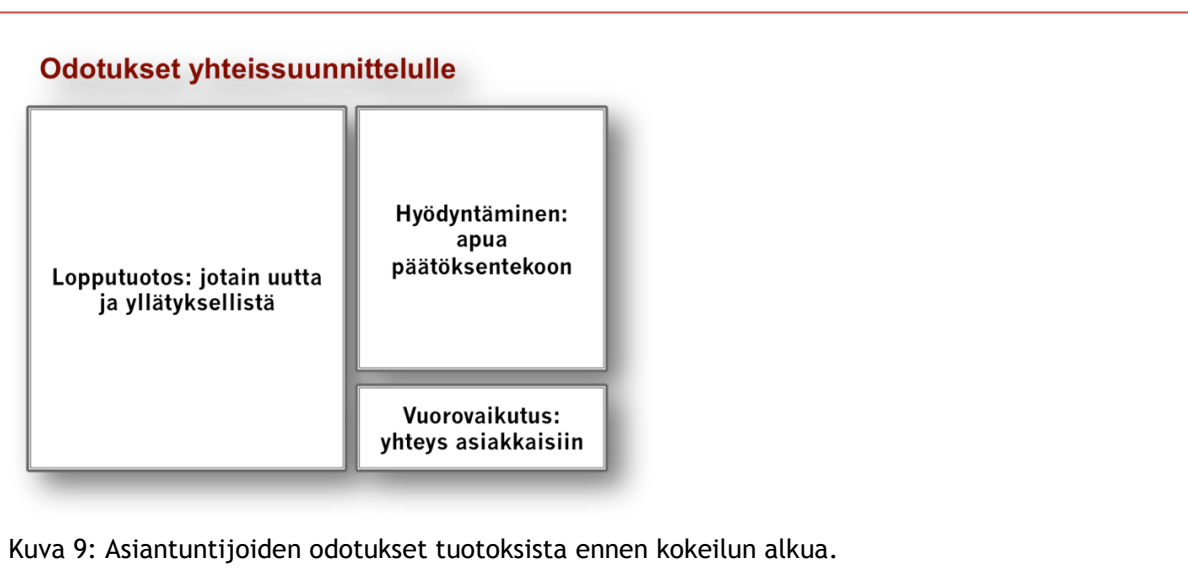
Ennen kokeilun käynnistymistä pyysin projektien asiantuntijoita kertomaan, minkälaisia odotuksia heillä oli yhteissuunnittelulle ja minkälaisia lopputuotoksia ja hyötyjä he odottivat projekteilleen. Kaikkein tärkein ja yleisin odotus oli saada asiakkailta jotain uutta ja yllätyksellistä projektin etenemisen avuksi. Seuraavaksi eniten toivottiin, että asiakkaiden kohtaaminen auttaisi projektia priorisoimaan ja saamaan vahvistusta siihen, mihin suuntaan kannattaisi edetä. Erityisesti toivottiin sitä, että yhteissuunnittelusta syntyisi päätöksentekoa helpottavia näkemyksiä ja tietoja. Parhaimmillaan nämä edellä mainitut asiat olisivat helposti dokumentoitavia, selkeästi raportoitavia ja niin todistusvoimaisia, että ne helpottaisivat päätöksentekoa myös sellaisissa foorumeissa, joiden osallistujat eivät olisi itse olleet yhteissuunnittelussa mukana.

“Jos asiakkaat tyrmää täysin tän mitä me ollaan tekemässä, se olis huippulopputulos sinällään, koska se kertois että tätä ei kannata tehdä. Toinen ihan huipputulos olis se, että - ainahan sitä toivoo, että on itse keksinyt jotain tosi hyvää ja uutta - et asiakkaat sanois, että täähän on nerokkain idea ikinä, että tällaista ei oo ikinä tullut mieleen, että tän asian vois hoitaa näin hyvin. Mutta sitä ei varmaan... meil ei oo ihan niin mullistavia innovaatioita.”

Muutamat osallistujat nostivat tavoitteeksi myös vuorovaikutuksen luonteen. Toiveena oli, että yhteissuunnittelun aikana asiakkaisiin syntyisi läheinen yhteys, jonka ansiosta saataisiin rehellistä ja aitoa tietoa ilman välikäsiä.

“No, ihan parhaimmillaan pääsee niinkun toisen iholle että pystyy ihan aidosti ja rehellisesti keskustelemaan ilman että tota.... tarvii niinkun kummankaan osapuolen pidätellä sillä tavalla... ei niin että haluan pitää tietyn etäisyyden vaan et pystyis olemaan vähän niinkun kaverina siinä. ja tota... sillen me saatais niitä rehellisiä mielipiteitä. Ja oikeesti kun saadaan ihmiset keskustelemaan asioista... voidaan parhaimmillaan keksiä jotakin semmosta mitä me ei oo ite tultu ajatelleeksi, tai ainakin idea sellaseen, en tiedä...”

Seuraavaan kuvaan olen kiteyttänyt kokeiluun osallistuneiden asiantuntijoiden asettamia tavoitteita yhteissuunnittelulle. Näistä tavoitteista he kertoivat lähtöhaastatteluissa eli siinä vaiheessa kun heillä ei vielä ollut käytännön kokemuksia yhteissuunnittelusta. Aihealueiden koko kertoo siitä, miten usein ja miten vahvasti ne nousivat alkuhaastatteluissa esille.



Kahden projektin päätavoite yhteissuunnittelulle muuttui valmisteluvaiheen aikana. Muutos johtui siitä, että valmistelun aikana syntyi projektin lopputuotoksiin liittyviä uusia ideoita tai näkemyksiä ja yhteissuunnittelun tavoitetta suunnattiin uudestaan niiden mukaan. Kolmannessa projektissa tapahtui kokeilun aikana suuria muutoksia, jotka vaikuttivat yhteissuunnittelussa työstettävään sisältöön. Tavoite sen sijaan pysyi samana.

Seuraavaksi esittelen yhteissuunnittelun muut vaiheet ja kerron kuinka ne käytännössä toteutettiin. Kuvaan kunkin osion alussa ensin projektien työskentelyä ja sen jälkeen annan haastatelluille puheenvuoron, jossa he arvioivat kyseistä vaihetta ja sen roolia ja merkitystä. Yhteissuunnittelussa oli tavoitteen asettamisen jälkeen kolme päävaihetta. Nämä olivat valmistautuminen, työpaja asiakkaiden kanssa ja työpajan tulosten hyödyntäminen.

6.2.1.2 Valmistautuminen

Vaiheen tehtävät: osallistujien valinta, tavoitteen tarkentaminen, työskentelyn suunnittelu, materiaalien valmistaminen, rooleista sopiminen, asiakkaiden rekrytointi, työpajan käytännön järjestelyt, harjoittelu.

Kokeilussa oli varattu noin kuukausi aikaa valmistautumiseen. Valmistelussa olisi voinut edetä nopeamminkin, jos kokeiluun osallistuneiden asiantuntijoiden kalentereissa olisi ollut tilaa. Nyt tasapainoiltiin kokeilun ja muiden työtehtävien priorisoinnin välillä.

Työskentelyä asiakkaiden kanssa suunniteltiin parin-kolmen tunnin mittaisissa työpajoissa, joita järjestettiin neljästä viiteen kappaletta. Työpajoissa tarkennettiin yhteissuunnittelun tavoitetta ja suunniteltiin työskentelyä. Kokeiluun osallistuneet ”vakiojäsenet” eivät osallistuneet valmisteluihin vaan tulivat mukaan vasta kunkin projektin kenraaliharjoitukseen. Kiinnostava huomio oli, että valmistelun aikana suunniteltiin ajoittain enemmän yhteissuunnittelun kohteena ollutta palvelua kuin itse yhteissuunnittelua. Tämä johtui useista syistä. Kun mietittiin, mihin asioihin haluttiin asiakkaiden näkemystä, käytiin samalla liiketoimintakeskustelua, jossa arvioitiin eri asioiden merkityksiä ja hyötyjä projektin onnistumisen kannalta. Kun suunniteltiin, millä tavalla asiat esiteltäisiin yhteissuunnittelussa, päädyttiin kirkastamaan ja konkretisoimaan projektin tuotoksia, koska huomattiin että ne eivät olleet riittävän konkreettisia ja ymmärrettäviä asiakkaille esitettäviksi. Kun ennakoitiin asiakkaiden kohtaamista ja kuviteltiin asiakkailta tulevaa vastaanottoa, innostuttiin ideoimaan palvelua uusista näkökulmista ja tuotettiin palveluun uutta sisältöä.

Valmistautumisen lopputuloksena syntyi asiakasillan käsikirjoitus ja kaikki illan toteuttamisessa tarvittavat materiaalit. Materiaalit olivat esimerkiksi konseptikuvauksia, kysymyspatteristojä, inspiraatiokortteja tai prosessipohjia. Niiden lisäksi oli sovittu asiantuntijoiden välisestä työnjaosta ja rooleista ja oli hoidettu kaikki käytännön järjestelyt tarjoilutilauksista asiakkaille lähetettyihin saapumisohjeisiin.

Asiantuntijat pitivät valmistelua välttämättömänä ja hyödyllisenä vaiheena. Sen aikana he alkoivat ymmärtää, mitä yhteissuunnittelu on. Kun valmistelua aloitettiin, moni oli epävarma siitä, mihin pyritään ja kuinka sinne edetään. Epävarmuus väheni valmistelun edetessä.

”Siinä valmisteluvaiheessa vähän ahdisti, kun ei ollut ihan selkeätä että mikä se meidän tavoite oli. Se oli vähän epäselvää siinä, että se ei käynyt ihan selkeesti ilmi, että mihin me niinkun pyritään. Mitä me ollaan tekemässä...”

Asiantuntijat olivatkin sitä mieltä, että ilman yhteistä ja huolellista valmistelua asiakastyöpajan tulokset olisivat jääneet laihoiksi. Valmistelun aikana käytiin keskustelua projektin tavoitteista ja lopputuotoksista ja asiantuntijoiden käsitykset oman projektinsa tehtävästä ja tuotoksista yhdenmukaistuivat. Valmistelun aikana tehty työ vaikutti projektiin paljon laajemmin kuin pelkästään yhteissuunnittelun osalta. Kun keskustelua käytiin niin, että asiakas oli konkreettisenä keskipisteenä, näkökulma oli toinen kuin projektin keskusteluissa yleensä.

”Ne valmistelutapaamiset, ne oli hirveen selkeyttäviä ... joka tapaamisella se rakentu eteenpäin ja aina vaan niinkun pidemmälle ja pidemmälle se asia. Ja tossa oli mun mielestä sellanen hyvä porukka mun mielestä vielä, ketkä toi vähän eri näkökulmaa ja varsinkin kun siellä lopussa tuli vielä sitä muuta porukkaa mukaan, jotka vähän kyseenalaisti siinä (valmistelun) loppuvaiheessa, että mitäs te oikein ootte tehny tässä ja miks tää on niinkun näin.”

Valmisteluvaihetta kritisoitiin siitä, että se vei paljon aikaa suhteessa siihen, että tuloksena syntyi muutaman tunnin mittainen työpaja. Moni totesi, että valmistautumisiin ei yleensä ole yhtä ruhtinaallisesti aikaa. Kokeilun jälkeen kaikki osallistujat toivoivat, että valmisteluvaihe olisi jatkossa lyhyempi. Kun yhteissuunnittelua tehtiin kokeilussa ensimmäistä kertaa, perusteellinen valmistautuminen tuntui kuitenkin tarpeelliselta.

6.2.1.3 Asiakastyöpaja

Vaiheet: tilojen ja materiaalien järjestelyt, asiakkaiden vastaanotto, tutustuminen, aiheen pohjustus ja lämmittely, työskentely ja sen dokumentoiminen, työskentelyn yhteenveto ja päätös, asiakkaiden palkitseminen ja hyvästeleminen, yrityksen osallistujien oma yhteenveto

Asiakastyöpajan iltana projektin asiantuntijat ja vakiojäsenet tulivat paikalle reilua tuntia aiemmin järjestelemään tilaa ja valmistautumaan työskentelyyn. Samalla tehtiin viimeiset muutokset ryhmä- tai työnjakoihin. Kahdesta työpajasta jäi yrityksen edustajia pois ja tämä tuli tietoon vasta samana päivänä. Se aiheutti toisessa työpajassa aika isojaakin viime hetken muutoksia. Asiakkaita tuli yhteen työpajaan vähemmän kuin odotettiin ja yhteen enemmän kuin oli ilmoittautuneita. Kaikki nämä muutokset vaativat joustavuutta ja illan osittaista uudelleensuunnittelua.

Illan aikana työskenneltiin käsikirjoituksen pohjalta 7-8 hengen ryhmissä. Ryhmiä oli kahdesta kolmeen ja kussakin niistä oli neljästä viiteen asiakasta ja kahdesta kolmeen yrityksen asiantuntijaa. Asiantuntijat huolehtivat oman ryhmänsä työskentelystä. Minun roolinani oli avata tilaisuuksia, vetää yhteiset osuudet ja pitää huolta aikataulusta ja yleisestä viihtyvyydestä. Menin vain tarvittaessa avuksi ryhmiin. Liitteestä 3 näkyy asiakastyöpajojen perusrunko.

Asiantuntijat pitivät asiakastyöpajaa yhteissuunnitteluprosessin helpoimpana vaiheena. He kokivat, että vuorovaikutus asiakkaiden kanssa toimi hyvin ja että asiakkaat olivat motivoituneita työskentelemään. Samassa ryhmässä mukana olleiden kollegoiden tuki oli tärkeää. Kukaan ei olisi halunnut työskennellä asiakasryhmän kanssa yksin ilman kollegan tukea.

”... positiivinen henki tuntui olevan, että asiakkaat tuli mielellään sinne, innoissaan ja osallistui, tykkäsivät ja.... Tuntuu että kaikki sujuu ihan mukavasti, ettei tullu semmosia kiusallisia tai outoja hetkiä, että olis siinä katottu kaikki katon rajaan tai muuta että... ja kaikki tehtävät mitä siinä oli, saatiin tehtyä asiakkaitten kanssa ja... ja aikataulutkin piti ja silleen meni kaikki hyvin.”

Työskentelytavat tuntuivat itselle sopivilta, mutta kaikissa työpajoissa ne eivät johtaneet haluttuihin lopputuloksiin. Tästä huolimatta itselle sopivaa työskentelytapaa pidettiin arvokkaampana kuin mahdollista parempaa lopputulosta. Asiantuntijat olivat sitä mieltä, että asiakasillan tavoitteet pitää määritellä niin, että niihin on mahdollista päästä niillä työskentelytaidoilla, joita asiantuntijoilla sillä hetkellä on. Tehtävien pitää olla yksinkertaisia ja työtapojen helppoja. Jos työmenetelmä on vaikea, vuorovaikutus asiakkaiden kanssa heikkenee ja tulokset voivat entisestään huonontua. Omaa oppimiskykyä pidettiin kuitenkin hyvänä, mikä mahdollistaisi työskentelyn monipuolistumisen sitä mukaa kun kokemusta kertyy.

”No kyllä siellä oli niitä haasteita, et kun keskustelu on menossa johonkin suuntaan, niin miettii että miten mä saisin tätä vietyä, vähän käännettyä kurssia, kun se alkaa mennä vähän sivuun mutta ei halua tyrehtyttää sitä keskustelua... sanomalla että voitaisko palata tähän vaan sitä mielellään sillain vaivihkaa koittaa ohjailla ja kääntää.”

”Työpajassa pitäis vetäjällä olla se tavote tosi kirkkaana mielessä koko ajan plus se... mmmm.... se niin sanottu reittikin mitä pitkin edetään... pitäis olla mahdollisimman selkäytimessä.”

Suureksi ongelmaksi työskentelyssä koettiin se, miten paljon ja syvälle asiakkaita pitäisi johdattaa työpajan aiheeseen. Kokeilussa oli tehty se ratkaisu, että asiakkaiden briiffaus oli suppea eli heille kerrottiin asioiden taustoista ja yrityksen tavoitteista vain vähän ja suunnitteluhaasteeseen hypättiin varsin suoraan. Tästä huolimatta asiakkailla oli taipumusta ottaa ns. liiketoimintahattua päähänsä ja ryhtyä tarkastelemaan asiaa yrityksen kannalta. Ylipäättään asiakkaiden konservatiivisuus yllätti asiantuntijat. Tämä sai heidät pohtimaan uudelta kantilta myös työmenetelmiä. Samanaikaisesti kun niiden toivottiin olevan helppoja, niiltä odotettiin apuja siihen, kuinka asiakkaita rohkaistaan pois konventioista.

Joustavuus osoittautui työpajan vetämisessä välttämättömäksi. Pitää olla joustavuutta muuttaa kysymyksenasettelua tai työskentelytapaa ja pitää olla joustavuutta hyväksyä esiin nousevia teemoja ja ideoita ja viedä niitä eteenpäin, vaikka ne eivät itselle mieluisia olisikaan.

6.2.1.4 Läpikäynti ja analysointi

Vaiheet: asiakastyöpajan tuotosten kokoaminen, aineiston läpikäynti, analysointi, johtopäätökset/suunnitteluratkaisut, viestintä muulle projektille

Työpajaillan jälkeen pidettiin kaikkien yrityksen osallistujien - kyseisen projektin asiantuntijat ja vakiojäsenet - yhteinen läpikäynti- ja analyysipalaveri, jossa illan tuloksista keskusteltiin ja pohdittiin, mitä ne merkitsivät projektin jatkoa ajatellen. Palaveri pidettiin joko heti seuraavana päivänä tai viimeistään sitä seuraavana päivänä asiakasillan jälkeen. Aineistona käytettiin työpajoissa syntyneitä materiaaleja, osallistujien tekemiä muistiinpanoja ja itse kunkin muistikuvia tilanteista ja kommenteista. Palaverin vetovastuu oli minulla ja olin ennen palaveria kiteyttänyt omat huomioni työskentelyn pohjaksi. Palaverin jälkeen kokosin lyhyen muistion, jossa olivat työpajaillan keskeiset tulokset ja asiantuntijoiden yhdessä sopimat suositukset siitä, miten niiden pitäisi vaikuttaa projektin etenemiseen.

Olen jo aiemmin maininnut, että kun lähdin suunnittelemaan tutkimusta ja yhteissuunnittelun kokeilua, läpikäynti- ja analyysipalaveria ei ollut ensimmäisissä suunnitelmissa mukana lainkaan. Huomioni ja mielenkiintoni kohdistuivat pääasiassa yhteiseen työskentelyyn asiakkaiden kanssa. Olin tutkijana kiinnostunut siitä, miten ensi kertaa yhteissuunnittelua tekevät asiantuntijamme onnistuisivat ja minkälaista arvoa he kokisivat saavansa nimenomaan työpajasta.

Työskentely ensimmäisen kokeiluprojektin kanssa oli jo aloitettu, kun aloin miettiä, millä tavalla projekti ottaisi yhteissuunnittelun tulokset käyttöönsä. Ajattelin edelleen, ettei asia ole tärkeä tutkimuksen kannalta, mutta päätin olla projekteille avuksi ja järjestää lyhyen mutta tehokkaan tulosten läpikäynnin heti yhteissuunnittelun jälkeen

Heti ensimmäinen kokeiluprojekti osoitti, että asiakastyöpajan jälkeinen läpikäynti oli täysin välttämätön vaihe yhteissuunnittelusta saatavan hyödyn kannalta. Samoin kävi ilmi, että läpikäyntipalaveria olisi pitänyt valmistella ja/tai strukturoida huolellisemmin kuin kokeilussa tehtiin.

Olen aiemmin kertonut, että asiantuntijat toivoivat asiakastyöpajoihin sellaisia työskentelytapoja, joita he tunsivat ennakkoon ja jotka olivat heille luontaisia ja samalla myös miellyttäviä. Työskentelytapojen valintaan vaikutti myös se, miten paljon vaivaa ja aikaa niiden ennakkovalmisteluun tarvittiin. Käytännössä tämä tarkoitti, että keskeinen työtapo oli keskustelu, jota tuettiin yksinkertaisin välinein, esimerkiksi post-it-lapuilla tai prosessikaavioilla. Kun työskentelyä suunniteltiin, ei juurikaan mietitty, miten työskentelyssä saatavaa tietoa käsiteltäisiin työpajan jälkeen.

Kaikki tämä ”rävähti kasvoille” läpikäyntipalaverissa. Ellei läpikäyntiä olisi järjestetty välittömästi asiakasillan jälkeen, illan hyödyt olisivat voineet jäädä vaatimattomiksi. Näin siksi, että illan tärkeimmät tulokset olivat osallistujien muistissa eivätkä suinkaan illan aikana syntyneissä dokumenteissa. Ja näin myös siksi, että illan lopullinen tulos alkoi muotoutua vasta keskustelussa, jossa osallistujat kertoivat kukin vuorollaan omia näkemyksiään ja tulkintojaan siitä, mitä illan aikana tapahtui. Keskustelun myötä alkoi syntyä yhteistä näkemystä siitä, mikä oli tärkeää ja mikä vähemmän tärkeää. Keskustelu eteni myös asioiden jatkokehittämiseen ja sen aikana muotoiltiin ehdotuksia siitä, mitä valintoja tai päätöksiä projektissa pitäisi tehdä.

Läpikäyntipalaverin luonne, lopputulokset ja merkitys olivat yllätys kaikille osallistujille, minua myöten. Yllätyksessä oli sekä positiivisia että negatiivisia piirteitä. Monia osallistujia häiritsi se, että läpikäynnissä ei pystytty helposti ja luotettavasti eriyttämään asiakkaiden näkemyksiä asiantuntijoiden omista näkemyksistä. Asiakastyöpajan aikana syntyneestä dokumentaatiosta ei pystynyt varmuudella erottelemaan asiakkaiden osuutta yrityksen osallistujien panoksesta. Asiantuntijoiden epävarmuutta lisäsi myös se, että läpikäyntitilaisuudessa edettiin erittäin nopeasti siihen, miltä illan tulokset näyttivät projektin kannalta ja asiakasnäkemyks alkoi ”peittyä” yrityksen näkemyksellä.

”Oli vähän vaikea muistaa, että mitä on se aito asiakkailta tullut osa oli.. Et tietenkin, kylhän sen tietäis tarkasti jos olis kuvattu tai tallennettu, mutta se on tosi raskasta niitten purkaminen ja tota... onks se kuitenkin hyödyllisempää, jos me hyvin pian sen tilaisuuden jälkeen puretaan niin kyllä meistä jokainen muistaa... ja sit vaan se että tähän ei nyt tuoda mitään omia mielipiteitä vaan nyt on tarkoitus tuoda niitä asioita mitä nämä asiakkaat on käynyt läpi.”

Tästä huolimatta kenelläkään ei olisi ollut halua ryhtyä käymään iltaa uudestaan läpi esimerkiksi videonauhoituksen kanssa. Kaikki olivat sitä mieltä, että illan anti on pystyttävä kiteyttämään omien muistikuvien ja kokemusten ja illan aikana tehdyn kirjallisen tai visuaalisen dokumentaation avulla. Parhaimmillaan dokumentaatio olisi sellaista, jonka voisi läpikäynnissä levittää kaikkien näkyville ja josta erottuisi asiakkaan näkemys mahdollisimman luotettavasti.

Koska läpikäynnille oli varattu vain yksi yhteinen aika, korostui pyrkimys ymmärtää illan antia mahdollisimman tehokkaasti projektin tavoitteiden kautta. Siksi läpikäynnissä edettiin nopeasti päätelmiin ja ratkaisuihin, mikä miellytti osaa asiantuntijoista ja kauhistutti osaa.

Läpikäynti osoittautui riittämättömäksi. Jos läpikäynti olisi huomioitu yhteissuunnittelun valmistelussa paremmin, asiakastyöpajat olisi todennäköisesti järjestetty ja dokumentoitu eri tavalla ja läpikäynti- ja analysointivaiheelle olisi varattu enemmän aikaa. Samoin työskentely

läpikäynti- ja analyysipalaverissa olisi suunniteltu toisin ja siihen olisi kutsuttu myös muita osallistujia projektista.

Asiantuntijat pitivät läpikäynti- ja analysointivaihetta yhteissuunnittelun vaikeimpana vaiheena ja omaa osaamistaan jossain määrin riittämättömänä. Olisi kaivattu osaamista, joka auttaa poimimaan suuresta tietomäärästä olennaisimmat ja olisi kaivattu kykyä tunnistaa puhdas asiakasnäkemyks ja ymmärtää sen merkitys.

Käytännössä yhteissuunnittelun tulosten analysointia ja päätöksentekoa tapahtui myös muual- la kuin sitä varten järjestetyssä läpikäyntipalaverissa: analysointi alkoi jo asiakasiltaa suunniteltaessa, sitä tapahtui asiakastyöpajan aikana ja se jatkui vielä varsinaisen analyysityöpajan jälkeen. Osan mielestä tällainen koko ajan käynnissä olevaa asian työstäminen heikensi saadun asiakastiedon laatua ja luotettavuutta. Osa taas piti sitä yhteissuunnittelun keskeisenä hyötynä, joka ohjasi ja tehosti työskentelyä alusta alkaen.

Yrityksen asiantuntijoiden vaikutus yhteissuunnittelun tulosten syntymiseen ja intressi niiden analysoinnissa oli koko prosessin hämmentävin ja hankalin asia. Asiantuntijat lähtivät työskentelyyn perinteisellä tutkimusotteella, ja heidän tavoitteenaan oli kuunnella ja ymmärtää asiakasta mahdollisimman ”puhtaasti”. Prosessin kuluessa he totesivat joutuneensa tilanteeseen, jossa he vaikuttivat ajoittain varsin vahvastikin yhteissuunnittelun lopputuloksiin. Tämä tuntui osin oikealta, osin väärältä. Esimerkiksi läpikäyntipalaverissa käyty kollegoiden välinen keskustelu ja pohdinta, jossa yhteissuunnittelun tulokset lopullisesti muotoutuivat, tuntui oikealta. Sen sijaan tuntui väärältä vaikuttaa omilla näkemyksillään asiakastyöpajoissa käytyyn keskusteluun.

Analyysivaiheessa korostui halu saada konkreettisia, perusteltuja ja käyttökelpoisia ratkaisuja, joita projektin olisi helppo hyödyntää. Yhteissuunnittelun tulosten käytännön hyödyntämiseen palaan johtopäätöksissä.

6.2.1.5 Yhteenveto

Kokeilu ja tutkimus osoittivat, että yhteissuunnittelusta saa parhaan hyödyn, kun se nähdään kokonaisvaltaisena prosessina, joka alkaa tavoitteen asettamisesta, etenee valmistautumisen kautta työskentelyyn asiakkaiden kanssa ja päättyy asiakastyöskentelyn läpikäyntiin ja analysointiin. Prosessimaisella työskentelyotteella varmistetaan se, että yhteissuunnittelun kussakin vaiheessa osataan toimia niin, että myös seuraava vaihe onnistuu. On tärkeää pohtia sitä, miten asiakastyöskentelyn tuloksia pystytään käytännössä käsittelemään asiakasillan jälkeen.

6.2.2 Osallistujat ja osaaminen

Yksi tutkimuksen ja kokeilun tavoitteista oli selvittää, miten matalalla tai korkealla kynnyksellä yritys voisi ottaa yhteissuunnittelun projektiansa työkaluksi. Tämän asian arvioinnissa on kaksi keskeistä asiaa: keiden työtehtäviin yhteissuunnittelu tulisi kuulumaan ja minkälaista osaamista heiltä edellytettäisiin. Seuraavaksi kerron, minkälaista tietoa tutkimus antaa tästä asiasta.

6.2.2.1 Osallistujat

Kokeilussa mukana olleiden projektien projektipäälliköt valitsivat omaan kokeiluryhmänsä osallistujat joko projektin sisältä tai sellaisista henkilöistä, joilla oli muita sidoksia suunnittelun alla olleeseen palveluun, esimerkiksi palvelun asiakasrajapinnassa. Ohjeeni valintaan oli, että mukaan pyydetään henkilöitä, joilla on aito kiinnostus työskentelyyn asiakkaiden kanssa ja joilla on tärkeä rooli palvelun kehittämisessä. Jos jommastakummasta vaatimuksesta olisi pakko luopua, kehotin pitämään tiukemmin kiinni siitä, että osallistuja haluaisi osallistua kokeiluun. Tämän myötä osallistujien joukossa oli sekä sellaisia henkilöitä, joilla oli erittäin vahva ja suora sidos itse kehitystyöhön ja henkilöitä, joiden sidos kehitystyöhön oli hieman höllempi.

Projektipäälliköiden valitsemien asiantuntijoiden lisäksi kokeilussa oli mukana neljä projektien ulkopuolista asiantuntijaa, joiden työrooliin kuitenkin liittyi työskentelyä projektien kanssa ja jotka olivat kiinnostuneita kokeilusta. Kokeilu osoitti, että osallistujien valinnalla on erittäin suuri merkitys yhteissuunnittelun onnistumiselle. Tämä merkitys näkyi erityisesti yhteissuunnittelun tuottamassa arvossa ja tulosten hyödyntämisessä.

Asiakkaat rekrytoitiin yrityksen sähköisestä asiakaspaneelistä. Kokeilu kiinnosti asiakkaita niin paljon, että ilmoittautuneista voitiin ottaa mukaan vain neljäsosa. Asiakasosallistujat valikoitiin niin, että asiakastyöpajojen osallistujaryhmät olivat iän ja sukupuolen mukaisesti mahdollisimman heterogeenisia. Yhdessä työpajassa tehtiin valintaa myös sen perusteella, oliko asiakkailla kokemuksia työpajan aihepiiristä. Muilta osin pyrittiin sattumanvaraisuuteen.

Asiakkailla oli keskeinen rooli yhteissuunnittelun lopputuloksen syntymisessä. He toivat siihen mukanaan juuri omat kokemuksensa ja näkemyksensä, eivät suinkaan yrityksen koko asiakaskunnan kokemusta ja näkemystä. Yrityksen osallistujat kokivat, että asiakastyöpajan tulos oli juuri sen näköinen kuin olivat siellä mukana olleet asiakkaat. Jos asiakkaat olisivat olleet toiset, olisi myös tulos ollut toinen. Tämä ei asiantuntijoiden mielestä kuitenkaan ollut ongelma vaan yhteissuunnittelun ominaispiirre.

Jonkinlaisena ongelmana kuitenkin pidettiin sitä, että kokeilun asiakkaat olivat palvelukehityksestä kiinnostuneita ja tietystä mielessä edelläkävijäasiakkaita. Työpajatyöskentelyn aikana oli hetkiä, jolloin jotkut asiakkaat ottivat ”yrityshatun” päähänsä ja halusivat työstää asioita asiantuntijoiden kanssa kollegoina sen sijaan, että olisivat työstäneet niitä asiakkaina.

”Osasta asiakkaista välittyi sellanen konkariutus, mikä ei oo hyvä, se ei oo silloin semmonen subjektiivinen asiakasnäkymä.”

Todennäköisesti juuri tämän edelläkävijäasiakasluonteen vuoksi asiakkaiden motivaatio työskentelyyn oli vahva ja halu kehittää työn alla olleita palveluja aito ja syvä. Tätä ei kuitenkaan voida sanoa varmuudella, koska vertailukohtaa ns. tavallisiin asiakkaisiin ei ole. Asiakkaille tehty kysely osoitti, että kokeiluun osallistuneiden asiakkaiden tärkeimpiä syitä osallistumiseen olivat halu vaikuttaa ja kiinnostus päästä ideoimaan uutta ja osallistumaan palvelukehitykseen. Työpajoista maksettu palkkio oli motivaatiolistan häntäpäässä.

6.2.2.2 Osaaminen

Yrityksen osallistujat arvioivat ennen kokeilun käynnistymistä, minkälaisista osaamista yhteissuunnittelu vaatii ja onko heillä tätä osaamista. Jotta he ylipäänsä pystyivät tekemään arviointia, pyysin heitä ensin kuvailemaan, miten he olettivat että kokeilun aikana työskennellään. Kaikki osallistujat kuvailivat yhteissuunnittelua asiakkaiden kanssa käytäväksi tavoitteelliseksi keskusteluksi, jossa heidän roolinaan on antaa syötteitä ja ohjata keskustelun etenemistä.

Tällaisessa työskentelyssä vaadittavia osaamisalueita olivat asiantuntijoiden ennakkokäsityksen mukaan asiakkaan arvostaminen, vuorovaikutustaidot, ryhmätyövalmiudet ja oman erityisalueen asiantuntemus. Nämä on nostettu kuvaan 10. Kaikki asiantuntijat kokivat olevansa riittävän vahvoja kyseisillä osaamisalueilla. Kolme mahdollista osaamisvajetta nousi esille: osataanko vastata jos asiakkailta tulee vaikeita kysymyksiä, osataanko käsitellä hankalia tilanteita ja omataanko riittäviä ideointitaitoja.

Yhteissuunnittelussa tarvittavat osaamiset



Kuva 10: Asiantuntijoiden näkemys yhteissuunnittelussa tarvittavista osaamisista

Osaamisvaatimusten arviointi fokusoitui ennakkohaastatteluissa lähes pelkästään yhteissuunnittelun yhteen vaiheeseen, työskentelyyn asiakkaiden kanssa. Osittain tämä johtui haastattelijan kysymyksistä, osittain siitä, minkälainen yleinen käsitys haastatelluilla oli asiakastiedon hankinta- ja hyödyntämisprosessista ja omasta roolistaan siinä.

Kokeilun jälkeen alkuperäiset osaamisvaatimukset osoittautuivat edelleen tärkeiksi, mutta eivät riittäviksi. Osaamisia tarkasteltiin kokeilun jälkeen kahdesta uudesta lähtökohdasta. Ensinnäkin osaamiset alettiin nähdä enemmän koko ryhmän kuin yksittäisten henkilöiden osaamisten ja taitojen kautta. Toiseksi osaamisia ryhdyttiin arvioimaan koko prosessin näkökulmasta, kun ennakkohaastatteluissa näkökulma rajautui pääasiassa asiakkaiden kohtaamiseen.

Uusiksi osaamisvaatimuksiksi nousivat koko yhteissuunnitteluprosessin hallinta, liiketoimintanäkemyksen aktiivinen käyttäminen, yhteissuunnittelun työskentelymenetelmien osaaminen ja yhteissuunnittelulla saavutettujen lopputulosten analysointi- ja hyödyntämistaidot. Uusia osaamisalueita tarkasteltiin kahdesta näkökulmasta. Toisaalta ns. kovina osaamisina kuten tietoina ja menetelminä ja toisaalta ns. pehmeinä osaamisina kuten empatiakykyä ja joustavuutena. Ryhmän yhteistä osaamista pidettiin kokeilun jälkeen huomattavasti tärkeämpänä kuin ennen kokeilua. Moni totesi, että osaamisia pitäisi tarkastella siinä vaiheessa kun osallistujaryhmää kootaan. Päätöksentekijöiden puuttumisen koettiin synnyttävän suuren osaamisvajeen, joka pitäisi pystyä paikkaamaan viimeistään läpikäyntivaiheessa.

Ne kokeilun osallistujat (vakiojäsenet), jotka osallistuivat useampaan kuin yhteen asiakastyöpajaan, kokivat oman osaamisensa kasvaneen jokaisen asiakastyöpajan jälkeen. Osallistujat pitivät osaamisensa kasvuvauhtia nopeana.

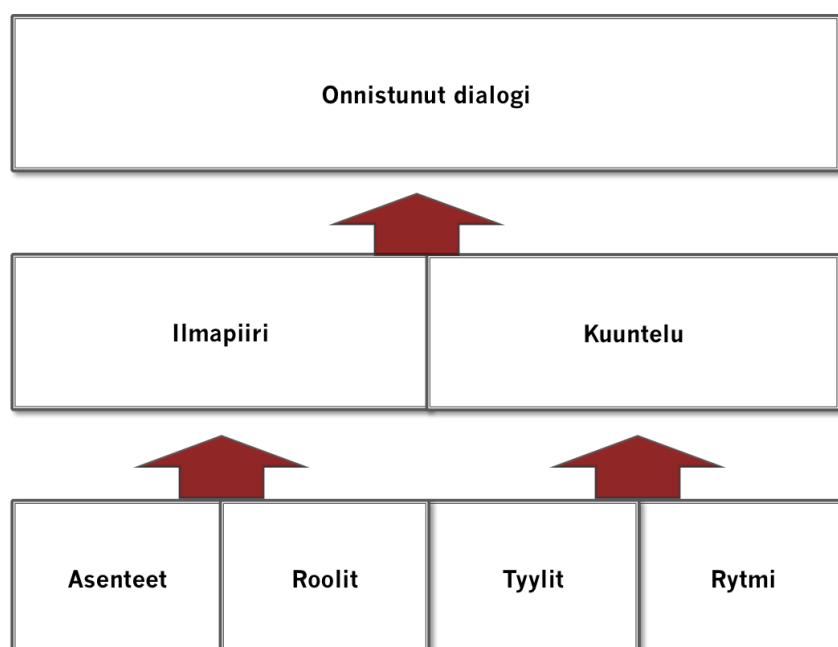
6.2.3 Dialogi

Dialogin syntyminen asiakkaiden ja yrityksen asiantuntijoiden välille osoittautui tärkeimmäksi asiaksi, joka vaikutti asiakastyöpajan onnistumiseen. Dialogilla tarkoitetaan tässä yhteydessä sellaista kommunikoinnin tasoa, jossa osallistujat kokevat ajatustensa ja näkemystensä tulleen hyväksytyiksi ja jossa pystytään yhdessä synnyttämään jotain: yhteistä ymmärrystä, ratkaisuvaihtoehtoja tai jotain kokonaan uutta (Isaacs 2001).

Yrityksen osallistujat määrittivät onnistuneen dialogin perustoiksi hyvän ilmapiirin ja asiakkaiden aidon kuuntelemisen. Oli mielenkiintoista, että myös asiakkaat nostivat ilmapiiriasiat tärkeimmiksi, kun heiltä kysyttiin ennakkoon, mitkä asiat tulisivat vaikuttamaan työpajan onnistumiseen. Haastattelujen ja havainnoinnin perusteella voidaan todeta, että ilmapiirin ja kuuntelevan otteen muotoutumiseen vaikuttivat erityisesti asenteet, roolit, vuorovaikutustyyli ja tilaisuuden rytmitys.

Seuraavaan kuvaan on tiivistetty, mille asioille onnistunut dialogi asiakastyöpajoissa rakentui. Kannattaa huomioda, että kuva osoittaa itse työpajatilanteeseen liittyviä asioita. Ei pidä unohtaa, että kaiken pohjalla on hyvin valmisteltu sisältö.

Hyvän dialogin rakentuminen asiakastyöpajassa



Kuva 11: Hyvän dialogin rakentuminen asiakastyöpajassa

6.2.3.1 Asenteet

Yrityksen osallistujien suhtautuminen asiakkaisiin ja yhteissuunnitteluun vaikutti todennäköisesti kaikkein eniten siihen, minkälaiseksi dialogi muodostui. Työpajan aikana käytyyn dialogiin vaikutti positiivisesti se, että asiakkaisiin suhtauduttiin arvostavasti, heidän näkemyksilleen ja ajatuksilleen oltiin avoimia, työskentelyyn suhtauduttiin uteliaasti ja huumorille annettiin paljon sijaa. Dialogi heikkeni, jos yrityksen edustajat olivat epäluuloisia tai epävarmoja ja jos heillä oli tarvetta päteä suhteessa asiakkaisiin tai jos he ryhtyivät selittelemään asioita.

Asiakkaiden asenteilla oli vähintäänkin yhtä suuri merkitys dialogin onnistumiseen. Asiakasosallistujien rakentava ja aktiivinen suhtautuminen työskentelyyn oli leimallista ja ajoittain miltei hämmäntävääkin. Ennakkokysely kertoi, että asiakkaat odottivat työpajaa kiinnostuneina ja luottavaisina. Asiakkailta kysyttiin ennakkoon, mitkä asiat ovat heidän tyytyväisyytensä kannalta tärkeitä. Vaihtoehtoja oli annettu kahdeksan ja ne on pantu seuraavassa taulukossa tärkeysjärjestykseen.

Tyytyväiseksi tekevä asia	ka.
Uusien ideoiden kehittäminen	3,17
Vaikutusmahdollisuus	3,05
Ongelmien ratkominen	3,0
Oman näkemyksen kertominen	3,0
Yhdessä työskenteleminen	2,8
Kurkistus LähiTapiolan arkeen	2,8
Uusien asioiden oppiminen	2,6
Kontaktien luominen	2,3
Asteikolla 1-4, jossa 1 = merkityksetön, 2 = jossain määrin tärkeä, 3 = tärkeä ja 4 = erittäin tärkeä	

Taulukko 2: Asiakkaiden ennako-odotukset työpajaa kohtaan, 36 vastaajaa.

Asiakkaiden asenteista kertoo myös se, että he arvioivat samalla 1-4 asteikolla työpajasta maksettavan palkkion tärkeydeksi 2,2 eli vähemmän kuin yksikään yllä olevan taulukon asioista.

Tähän vielä yksi mieleen piirtynyt tilannekuva työpajasta: ”Työpajailta on kestänyt jo kolme tuntia, yhteenvedot on tehty ja lahjakortit jaettu. Tästä huolimatta yhdessä pöydässä kolme innokasta asiakasta jatkaa keskustelua LähiTapiolan asiantuntijan kanssa ja toteaa sen päätteeksi, että haluavat tulla uudestaan, mikäli asiakkaiden näkemyksiä tarvitaan jatkossakin.”

6.2.3.2 Roolit

Myös yrityksen osallistujien roolit ja heidän välisensä työnjako vaikuttivat dialogin rakentumiseen. Dialogiin vaikutti positiivisesti se, että yrityksen osallistujilla oli työpajassa selkeät roolit ja tehtävät ja ne kerrottiin asiakkaille. Yhdessä työpajassa yhden vakiojäsenen rooli jäi epäselväksi sekä hänelle itselleen että kaikille muille osallistujille. Tästä johtuen hän omaksui lähinnä tarkkailevan otteen ja koki, että asiakkaat suhtautuivat tällaiseen rooliin hämmennyneinä ja ikään kuin sulkivat henkilön pois yhteisen suunnittelun piiristä.

Yrityksen edustajien keskinäinen ”puheenjohtajavalta” osoittautui haasteelliseksi silloin, kun heitä oli ryhmässä kolme tai enemmän. Jos puheenjohtajuus oli sovittu jollekin henkilölle, mutta tämä ei toteutunut halutulla tavalla, muut eivät rohjenneet puuttua tilanteisiin ja ohjata työskentelyä toivottuun suuntaan. Jos yrityksen edustajia oli ryhmässä vain kaksi, tällaisia ongelmia ei syntynyt.

Yrityksen osallistujien asiantuntijaroolien vaikutus dialogiin oli kaksijakoinen. Asiantuntijuus vei dialogia eteenpäin, kun sitä pidettiin taka-alalla ja otettiin käyttöön vain tarvittaessa ja vailla asiantuntijakieltä. Asiantuntijuus heikensi dialogia, jos sitä käytettiin pätemiseen tai selittelyihin ja jos se teki aiheen käsittelystä liian syvällistä tai yksityiskohtaista. Asiantuntijuuden suurin haaste oli irrottautuminen omista näkemyksistä ja toiveista niin, että asiakkaiden näkemyksille vapautui riittävästi tilaa.

6.2.3.3 Vuorovaikutustyyli

Vuorovaikutustyyli vaikuttivat merkittävästi siihen, minkälaista dialogia työpajoissa käytiin. Erittäin vahva positiivinen vaikutus oli sillä, että ryhmässä toimittiin rennosti ja arkisesti ja puheenjohtajatyypisistä tehtävistä huolimatta työskenneltiin mahdollisimman tasaveroisesti asiakkaiden kanssa. Vuorovaikutuksessa pyrittiin välttämään muodollisuutta ja virallisuutta ja tätä toteutettiin mm. jättämällä pukeutumisesta erilaiset yritysmerkit, kuten pikkutakit, solmiot tai jakkupuvut, pois. Yrityksen osallistujien asemat ja työtehtävät jätettiin kertomatta

asiakkaille ja esittelyt pidettiin muutenkin minimissään. Osallistujat kokivat, että tämä vaikutti positiivisesti sekä ilmapiiriin että mahdollisuuteen kuunnella asiakkaita aidosti.

Vuorovaikutustyyli vaikuttivat myös siihen, minkälainen energiataso tilaisuuteen rakentui. Energiaa ja sen myötä myös dialogia paransivat innostuneisuus ja aktiivisuus, jotka olivat erityisen tärkeitä tunteita. Tärkeää oli myös intensiivisyys ja tiettyssä määrin sensitiivisyyskin. Hyvän dialogin kannalta oli oleellista toimia sekä tunteiden että tekojen tasolla joustavasti, tilanteita tarkkaillen.

Dialogiin vaikuttivat negatiivisesti yrityksen edustajien välinpitämättömyys, etäisyys tai suoranainen vetäytyminen. Näille vastakkaisella toimintamallilla, vahvalla dominoinnilla oli samankaltainen negatiivinen vaikutus.

6.2.3.4 Tilaisuuden rytmitys

Neljäs dialogin onnistumiseen vaikuttanut asia oli tilaisuuden ja kaiken tekemisen rytmitys. Ihmisten kyky keskittyä ja paneutua ei ole kovin pitkäjänteinen ja siksi kaikenlaiset rytmin ja tyylin vaihdokset osoittautuivat sekä vireen säilymisen että vuorovaikutuksen laadun kannalta hyviksi.

Asiakastyöpaja kannattaa kokeilusta saatujen kokemusten pohjalta suunnitella hyvin ennakoon, mutta työskentelyn pitää paikan päällä joustaa sen mukaan, miten asiat etenevät. Asiakasosallistujille kannattaa kertoa työskentelyn etenemisestä melko suurpiirteisesti mutta kuitenkin niin, että heillä on jonkunlainen ennakkokäsitys siitä mitä työskentelyn aikana tulee tapahtumaan.

Kokeilun aikana järjestetyt asiakastyöpajat olivat väkimmäältään melko suuria. Asiakkaita oli aina kymmenkunta ja yrityksen edustajia kuudesta kahdeksaan. Siksi osallistujat jaettiin pienempiin työryhmiin, joissa oli tasaisesti asiakkaita ja yrityksen edustajia. Pienet ryhmät olivat toimiva ratkaisu ja työskentelyä pystyttiin rytmittämään niin, että ajoittain työskenneltiin ryhmissä ja ajoittain koko porukan kesken. Rytmimuutoksia toi myös se, että ryhmiä kierrätettiin toinen toistensa tekemisiä täydentämässä.

Hyviä rytminvaihdoksia tarjosivat myös uudet tehtävät ja työskentelymenetelmien vaihtaminen. Tehokkain vireeseen vaikuttanut toimintatapa oli tehtävänvaihdos, jonka yhteydessä siirryttiin ja vaihdettiin fyysistä työskentelypaikkaa. Luontevia rytminvaihdoksia tuli myös siitä, että yrityksen osallistujien puolella työskentelyn vetäjien roolit vaihtuivat työskentelyn aikana: puheenjohtajaroolia siirrettiin välillä henkilöltä toiselle.

Yrityksen osallistujat kokivat olevansa koko yhteissuunnitteluprosessissa kaikkein vahvimilla dialogin rakentamisessa asiakkaiden kanssa. Se myös tuotti heille suurta mielihyvää ja tyydytystä ja antoi onnistumisen kokemuksia.

6.2.4 Työtavat

Tätä tutkimusta ja kokeilua suunnitellessani arvelin, että asiakastyöpajojen työskentelytavat olisivat tärkein asia, joka vaikuttaisi eniten yhteissuunnittelun onnistumiseen. En olisi voinut olla pahemmin väärässä. Työskentelytavat osoittautuivat tärkeiksi, mutta toisella tavalla kuin alun alkaen oletin.

Koska yrityksen osallistujilla ei ollut aiempaa kokemusta yhteissuunnittelusta, pyysin heitä ennen kokeilun käynnistymistä kuvailemaan, minkälaista he ajattelivat yhteisen työskentelyn olevan. Asiantuntijat hahmottivat työskentelyä pääasiassa kahden muuttujan avulla. Toinen näistä oli yrityksen edustajien osallistumisaktiivisuus ja toinen oli yrityksen käyttämä ohjausvoima. Seuraavaan kuvaan on kiteytetty, miten haastatellut näkivät yhteissuunnittelun työtavat ennen kokeilua.



Todennäköisimpänä työskentelytapana pidettiin vasemman ylänurkan työskentelyä, jossa yrityksen edustaja käynnistää keskustelun ja vetäytyy sen jälkeen taustalle kuuntelemaan asiakkaiden välistä vuoropuhelua. Moni kuvaili itseään "tutkijaksi" joka tarkkailee asiakkaita.

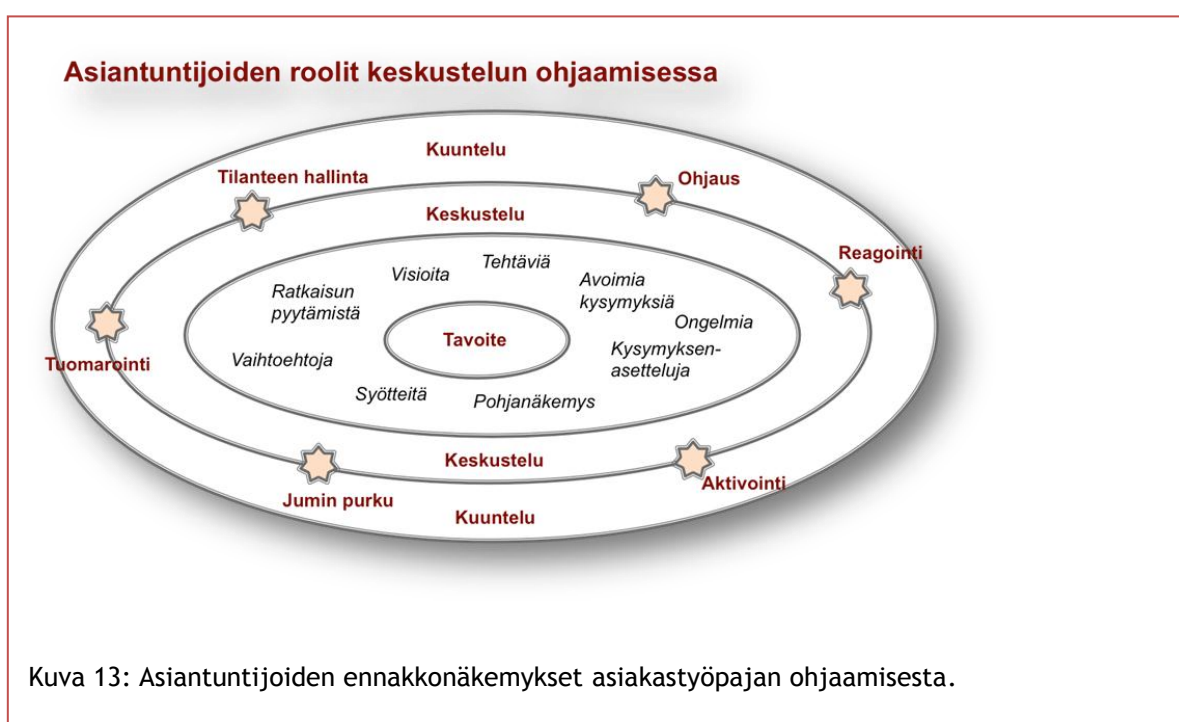
"Kuuntelutaitoa, sitä me siellä tarvitaan. Ja kykyä saada asiakkaat keskustelemaan. ... kykyä olla hiljaa ... tommosessahan on tärkeintä se kuuntelu vaan. Pitää antaa asiakkaan puhua aika vapaasti, ohjailee tarvittaessa, mutta antaa sen asiakkaan niinkun itse kertoa omista jutuistaan."

Seuraavaksi yleisin ajatus työskentelystä oli vasen alanurkka, jossa yrityksen edustaja ohjaa aktiivisesti ja puheenjohtajamaisesti keskustelua. Tätä tapaa pidettiin tehokkaana, mutta arveltiin, että se rajoittaa työskentelystä saatavia tuloksia. Siksi moni toivoikin, että työskentelyssä ei "sorruttaisi" tällaiseen malliin.

"Jos me otetaan liian voimakkaasti asiantuntijan roolia ja niin kun tyrmätään kaikki mitä ne asiakkaat sanoo eikä kuunnella eikä huomioda niin se voi lukittua se homman eteneminen sillä. Siinä tulee sitten sitä vastakkainasettelua, et ehkä pitää niin kun antaa mennä jotkut väärät käsitykset ja tämmöset näin, että ei takertua niihin liikaa."

Oikean reunan työskentelyotteet saivat vähemmän mainintoja, eikä niitä pidetty sopivina tai mahdollisina. Oikean alanurkan työskentelyotteen todettiin vaativan pitkäaikaisempaa suunnittelukumppanuutta asiakkaiden kanssa ja oikeaan yläreunaan ei oltu oman osaamisen puolesta vielä valmiita. Ne muutamat jotka nostivat oikean reunan työskentelyotteita esille, pitivät niitä tavoittelemisen arvoisina, mutta ei vielä tässä vaiheessa.

Kaiken kaikkiaan asiakkaiden kohtaaminen nähtiin prosessina, jossa yrityksen osallistujien tehtävä on saada keskustelu käyntiin ja tämän jälkeen ohjata ja pitää sitä yllä. Seuraavassa kuvassa näkyy, minkälaisia keskustelun käynnistämisen keinoja haastatellut listasivat ja minkälaisia tehtäviä pääasiassa kuunteluun keskittyvillä yrityksen edustajilla keskustelun ylläpitämisessä pitäisi olla.



Ennakkohaastattelusta välittyi vahva ajatus siitä, että kuuntelu on yhteissuunnittelun ydin ja yhteissuunnittelun arvo muodostuu pitkälti sen kautta, miten hyvin yrityksen edustajat onnistuvat ruokkimaan keskustelua ja kuinka hyvin he ymmärtävät kuulemaansa.

Osa asiantuntijoista totesi, että arvoa saattaisi syntyä enemmän, jos työskentely asiakkaiden kanssa olisi luovempaa ja jos asiantuntijat osaisivat ottaa työskentelyssä aktiivisen roolin - kuitenkin liikaa asiakkaisiin vaikuttamatta. Tällaista työskentelyotetta pidettiin ihanteellisena, mutta sen toteutumiseen ei uskottu.

Yhteissuunnittelukokemusten jälkeen ajatukset työskentelytavoista olivat erilaiset kuin ennen sitä. Keskustelua ja kuuntelua pidettiin edelleenkin yhteissuunnittelun ytimenä, mutta sen ohjaamiseen, inspiroimiseen ja kannustamiseen kaivattiin tehokkaampia keinoja ja työkaluja kuin mitä kokeilutyöskentelyssä käytettiin.

Erityisen suurena haasteena pidettiin sitä, millä tavalla työpajan aikana syntynyt tieto pystytäisiin siirtämään projektin käyttöön niin, että asiakkaiden ääni säilyisi mahdollisimman hyvin.

Yrityksen osallistujien mielestä työskentelyn suurimpia haasteita olivat tehtävien tai teemojen antaminen asiakkaille ja niiden ymmärtämisen varmistaminen, dominoivien henkilöiden käsittely työskentelyn aikana, aiheiden käsittelyn vieminen eteenpäin silloin kun keskustelu jäi junnaamaan paikoilleen tai tyrehtyi, ideoimiseen innostaminen, aikataulussa pysyminen, yhteenvetojen tekeminen ja dokumentointi.

”Välillä teki mieli sano jollekin että nyt, oo sä hiljaa ja anna toisen puhua, semmonen tavallaan puheenjohtajuus, kuitenkin että sen saa tehtyä silleen että säilyy se mukavuus... meil ei ollut siinä isoo ongelmaa mut joissain ryhmissä ne vaan puhu, puhu ja puhu... meil oli kaikki silleen aktiivisia joo ettei tarvinnut nostaa esille, että sano sinö ja sano sinä. Mutta kyllä toiset toi enemmän toiset vähemmän näkemyksiä esille.”

Positiivisimpia kokemuksia työskentelyssä olivat avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin syntyminen, asiakkaiden rohkeus ilmaista eriäviä mielipiteitä tai poikkeavia näkemyksiä, asiakkaiden työskentelymotivaatio ja muilta kollegoilta saatu tuki.

Työpajojen jälkeen osallistujat tunnistivat parempien menetelmien tarpeen. He olisivat kaivanneet tukea erityisesti keskustelujen laajentamiseen ja uusien näkökulmien hakemiseen. Ilman inspiroivia ja ajattelua avaavia metodeja keskustelu jäi osin tavanomaisuuden tasolle.

Osallistujat kuitenkin totesivat, että työskentelytapojen ja menetelmien pitää olla sellaisia, joita he osaavat varmuudella ja luontevasti käyttää ja jotka on helppo ja nopea opastaa yh-

teissuunnittelun muille osallistujille. Muutama sanoi, että menetelmissä ei saa olla hifistelyn makua eikä menetelmä saa vaikuttaa negatiivisesti siihen, minkälainen kontakti ja vuorovaikutus osallistujien kesken syntyy. Seuraavalla kuvalla visualisoin sitä, miten metodien kanssa ja ilman metodeja työskentelyt eroavat toisistaan. Kuva osoittaa sitä, että asiantuntijoiden ja asiakkaiden yhteinen työskentely voidaan aloittaa käytännössä ilman metodien tukea. Siirtyminen metodien käyttöön ja sen myötä yhä parempaan vuorovaikutukseen vaatii halua kehittää itseään, mutta voi kuitenkin olla varsin nopeaa - niin kuin kokeilussa mukana olleiden vakiojäsenten kokemus osoitti.



Kuva 14: Asiantuntijan roolin muuttuminen dialogista metodeihin siirryttäessä

Osallistujat tunnistivat jo yhden yhteissuunnittelukokemuksen perusteella, että työskentelytapa ja työskentelyssä käytettävät apuvälineet vaikuttavat merkittävästi yhteissuunnittelusta saatavan lopputuotokseen. Tästä huolimatta he kaikki painottivat sitä, että työskentelytavan on ensisijaisesti oltava sopiva ja luonteva työskentelyä vetäville asiantuntijoille ja sen johdosta miellyttävä myös muille osallistujille. Siksi yksinkertaiset menetelmät ovat osallistujien mielestä ainakin alkuvaiheessa parempia ja yhteissuunnittelun tavoitteet pitäisi asettaa sen mukaan. Kun kokemusta kertyy, voidaan työmenetelmiä kehittää ja sen myötä nostaa yhteissuunnittelulle asetettavia tavoitteita. Pitää kuitenkin edetä askel kerrallaan.

Ennen kokeilua tärkeimpänä työkaluna pidettiin kunkin asiantuntijan henkilökohtaista kykyä kohdata ja kuunnella asiakkaita. Kokeilun jälkeen tämä oli edelleenkin työkaluista tärkein,

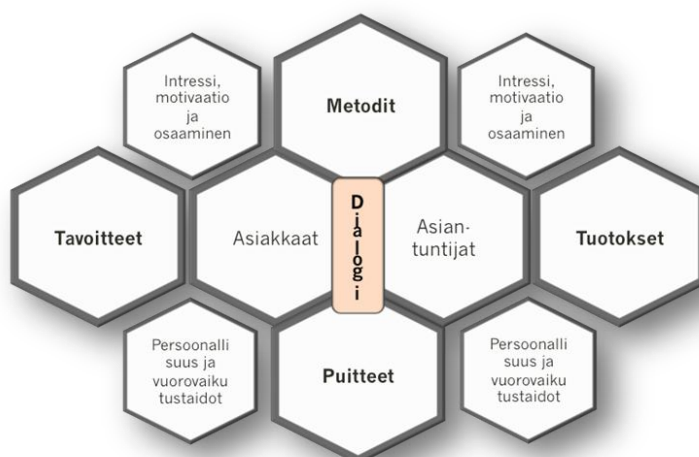
mutta kaipasi tuekseen keinoja, joiden avulla keskustelua pystyttäisiin johdattamaan tavanomaisuuksien yläpuolelle.

Työkaluilta ja menetelmiltä toivottiin apua erityisesti kahteen asiaan: asiakkaan oman näkökulman rohkaisemiseen ja yhteiseen luovuuteen. Samanaikaisesti työkaluihin suhtauduttiin epäillen, koska pelättiin, että ne voisivat muuttaa kohtaamisen etäisemmäksi ja välineellisemmäksi niin, että keskustellen aikaansaatu luonteva ja rento tunnelma muuttuisi muodolliseksi ja suorituskeskeiseksi.

6.2.5 Yhteenveto

Yhteissuunnittelusta saa parhaan hyödyn, kun se nähdään kokonaisvaltaisena prosessina, joka alkaa tavoitteen asettamisesta, etenee valmistautumisen kautta työskentelyyn asiakkaiden kanssa ja päättyy tulosten läpikäyntiin. Prosessimaisella työskentelyotteella varmistetaan se, että yhteissuunnittelun kussakin vaiheessa osataan toimia niin, että myös seuraava vaihe onnistuu. Tärkeintä on pohtia sitä, miten asiakastyöskentelyn tuloksia pystytään hyödyntämään asiakasillan jälkeen.

Asiakkaiden kanssa työskentelemisessä ratkaisevinta on se, minkälainen dialogi yrityksen edustajien ja asiakkaiden välille rakentuu. Dialogin luonteeseen vaikuttavat eniten tilaisuudessa vallitseva ilmapiiri ja asiakkaiden kokemus siitä, kuunnellaanko heitä aidosti. Seuraavaan kuvaan on koottu asiakastyöpajan keskeiset elementit. Kuva ilmentää dialogia kaiken keskiössä ja sitä, kuinka ihmiset (asiakkaat ja asiantuntijat), työskentelytavat (metodit) ja puitteet vaikuttavat dialogin rakentumiseen ratkaisevimmin.



Kuva 15: Asiakastyöpajan keskeiset elementit ja dialogi kaiken keskiössä.

Asiakastyöpajassa käytettyjen työtapojen (metodien) merkitys on kahtalainen. Toisaalta on tärkeää, että työtavat ovat sellaisia, että yrityksen osallistujat ja asiakkaat kokevat ne itselleen sopiviksi, helpoiksi ja miellyttäviksi. Toisaalta on tärkeää, että työtavat auttavat tehokkaasti saavuttamaan juuri niitä tavoitteita, joita työpajalle on asetettu. Tämä tarkoittaa sitä, että yhteissuunnittelua järjestettäessä pitää tasapainoilla sen kanssa, minkälaisia tavoitteita työskentelylle voi asettaa. Jos yrityksen osallistujat ovat aloittelevia, järkevä tavoite voi olla ymmärryksen hankkiminen, jolloin työtavaksi riittää pelkkä keskustelu. Kun yrityksen edustajilla on enemmän kokemusta, voi tavoitteena olla ratkaisuvaihtoehtojen etsiminen yhdessä asiakkaiden kanssa tai jopa täysin uusien asioiden ideoiminen. Silloin tarvitaan keskustelua monimuotoisempia työtapoja.

Osallistujien osaamisvaatimuksia pitää tarkastella suhteessa työskentelylle asetettuihin tavoitteisiin ja päinvastoin. Alkuun pääsee perusryhmätyötaidoilla ja hyvällä asenteella. Osaaamisen näkökulmasta on tärkeämpää katsoa koko ryhmän yhteistä osaamista kuin yksittäisten henkilöiden osaamisia.

Yrityksen osallistujien oman erityisalueen asiantuntijuus on kaksiteräinen miekka, jota pitää osata käyttää taidolla. Asiantuntijuuden korostaminen väärään aikaan voi tuhota hyvän keskustelun. Harkitusti käytetty asiantuntijuus sen sijaan voi parantaa ratkaisevasti työpajan tuloksia. Asiantuntijuuden hyvää käyttöä on esimerkiksi kyky suunnata työskentelyä ja keskustelua ”lennosta” uusiin suuntiin, kun näyttää siltä, että löytyy alun perin asetettuja teemoja hedelmällisempiä aihepiirejä.

6.3 Yhteissuunnittelun tuottama arvo

Koska käytännössä kaikki yrityksen osallistujat olivat kokeilun kaltaisessa työskentelyssä mukana ensimmäistä kertaa, heidän oli vaikea kuvitella ennen kokeilun käynnistymistä, minkälaisia lopputuloksia ja hyötyjä yhteissuunnittelusta koituisi.

Eniten odotettiin, että asiakkaiden avulla löytyisi jotain uutta; joko kokonaan uusia asioita tai ainakin uusia näkökulmia vanhoihin juttuihin. Toinen keskeinen odotus oli saada palautetta projektin omista suunnitelmista ja ideoista.

Yhteissuunnittelun tuotokset olisivat osallistujien ennakkokäsityksen mukaan sitä arvokkaampia mitä paremmin ne pystyisivät auttamaan projektia päätöksenteossa. Yhteissuunnittelu asiakkaiden kanssa nähtiin jonkinlaisena kulminaatiopisteenä, jonka jälkeen projektin aiemmin ottama suunta joko vahvistuisi tai jonka jälkeen tiedettäisiin miten suuntaa pitäisi muuttaa.

Keskeinen odotus oli, että yhteissuunnittelun ansiosta syntyisi näkemystä, joka auttaisi projektia tekemään muutoksia, ratkaisuja tai päätöksiä. Niiden ansiosta projekti pystyisi etene-
mään tehokkaammin tai laadukkaammin kuin se olisi edennyt ilman yhteissuunnittelua.

Edellä kerroin, mitä osallistujat ajattelivat yhteissuunnittelun tuottamista arvoista ennen ko-
keilun käynnistymistä. Kokeilun jälkeen osallistujat kuvasivat työskentelyn tuottamia arvoja
moniulotteisemmin. Arvoa nähtiin syntyneen kolmenlaista: itse lopputulokseen eli yhteissuun-
nittelun tuotoksiin liittyvää arvoa, tiedonhankinnan tehokkuuteen liittyvää arvoa ja yhteis-
suunnittelun avulla saadun tiedon vaikuttavuuteen liittyvää arvoa. Esittelen seuraavaksi, mitä
nämä kolme arvoaluetta käytännössä ovat.

6.3.1 Tuotokset

Osa osallistujista oli sitä mieltä, että asiakkaiden kanssa työskennellessä syntyneet tuotokset
- ideat, prioriteetit, konseptikuvaukset, tieto asiakkaiden tarpeista jne. - olisivat voineet syn-
tyä suurin piirtein samanlaisina myös jonkun ulkopuolisen tiedonhankkijan - tutkimuslaitoksen
tai palvelumuotoilutoimiston - tekemänä. Osa taas oli sitä mieltä, että yrityksen osallistujien
osallistumispanoksella oli vaikutusta tuotoksiin ja että juuri se oli tärkeää yhteissuunnittelun
tuottaman arvon kannalta.

Yrityksen osallistujien vaikutus tuotoksiin olikin eniten hämmennystä aiheuttanut asia koko
kokeilussa. Suurin osa yrityksen osallistujista suhtautui yhteissuunnitteluun perinteisten tut-
kimussilmälasiensa kautta ja odotti tuotokselta mahdollisimman ”puhdasta” ja ”luotettavaa”
asiakasnäkemystä. Ennakkohaastatteluissa he kuvasivat rooliaan pikemminkin tutkijoina kuin
palvelukehittäjinä. Tämä sisälsi sen ajatuksen, että oma rooli palvelun suunnittelijana jätet-
täisiin taka-alalle asiakkaiden kohtaamisen ajaksi ja otettaisiin taas esiin tapaamisen jälkeen.
Yhteissuunnittelun tuotos olisi sitä arvokkaampi, mitä puhtaammin se olisi pelkästään asiak-
kaiden tuottama.

Kokeilun jälkeen tämä ajatus oli osittain muuttunut. Ensinnäkin suunnitteluroolin jättäminen
taka-alalle osoittautui käytännössä mahdottomaksi ja jos niin olisi tehty, se olisi jopa haitan-
nut työskentelyä asiakkaiden kanssa. Yrityksen osallistujien asiantuntijuus ja suunnitteluväs-
tuu osoittautuivat tärkeiksi arvon mahdollistajiksi. Asiantuntijan ja suunnittelijan roolissa
osallistujat pystyivät reagoimaan työskentelyn aikana esille nousseisiin asioihin ja suuntaa-
maan keskustelua uudelleen. Jos esille nousi kokonaan uusia näkökulmia, he pystyivät oman
suunnitteluvastuunsa ja asiantuntijuutensa perusteella päättämään, kannattaisiko uuden nä-
kökulman käsittelyä jatkaa vai pitäisikö palata aiempiin aiheisiin. Asiantuntijoina he myös
osasivat auttaa tilanteissa, joissa työskentely olisi muuten voinut jäädä jumiin.

Kokeilun jälkeen moni pohti, olisiko arvoa syntynyt enemmän, jos oma rooli olisi ollut aktiivisempi. Erityisesti niissä työpajoissa, joiden tavoitteena oli tuottaa uusia ideoita ja näkemyksiä, pelkkä kysymysten heittäminen ja muu aktivointi ei tuntunut riittävän. Moni totesikin, että työpajoista olisi saatu parempia tuloksia, jos yrityksen edustajat olisivat ottaneet suunnittelu- ja ideointiroolia yhdessä asiakkaiden kanssa. Tämä olisi heidän mielestään saattanut onnistua, jos käytössä olisi ollut työkaluja, joiden ansiosta yrityksen edustajat olisivat olleet puheenjohtajaroolin sijaan tasaveroisempia suunnittelijoita asiakkaiden rinnalla.

Aktiivisen suunnitteluroolin ottaminen tuntui vaikealta, koska taustalla kummitteli ajatus ”puolueettomasta” asiakastiedon hankinnasta, jossa yrityksen edustajien tehtävä on tutkijamaisesti kuunnella asiakkaita.

Oman roolin pohtimisen lisäksi osallistujat arvioivat yhteissuunnittelun jälkeen sitä, minkälaista tietoa he asiakkailta saivat. Tietoa kuvattiin luonteeltaan rikkaammaksi kuin muilla keinoilla hankittua laadullista asiakastietoa. Tieto sisälsi muutakin kuin sanallista tietoa: siinä oli asentojen, eleiden, äänenpainojen ja ilmeiden tuomaa syvyyttä sekä läsnäolon myötä syntyneitä intuitiivisia tuntemuksia. Osallistujat mm. kertoivat aistineensa innostuksen tai sen puutteen silloinkin kun sitä ei lausuttu ääneen. He sanoivat oivaltaneensa asioita seuratessaan asiakkaiden välistä keskustelua ja sanatonta vuorovaikutusta.

Yhteissuunnittelun keinoin saatu tieto oli elävää ja siihen liittyi runsaasti mielikuvia. Osa tiedosta oli osallistujien mielessä tarinoina, jotka liittyivät joko illan kulkuun, yksittäisten asiakkaiden kertomiin kokemuksiin tai yhteiseen keskusteluun. Näihin tarinoihin limittyivät asiantuntijoiden omat tunnetilat ja ajatukset, jotka täydensivät, rajasivat tai muuttivat tarinoiden sisältöä.

Osallistujat kokivat, että heidän omilla mielialoillaan ja tuntemuksillaan oli vaikutusta tiedon luonteeseen: kun he olivat itse syystä tai toisesta poissaolevia tai etäisiä, myös esille noussut tieto jäi etäiseksi. Kun he olivat aktiivisia ja hyvässä vireessä, he havaitsivat enemmän ja saivat esille nousseesta tiedosta enemmän irti.

Nämä tiedon uudet ulottuvuudet - rikkaus ja syvyys - ja oman mielen vaikutus tiedonhankintaan olivat ammatillisesti hämmäntäviä kokemuksia. Ne saivat osallistujat arvioimaan asiakastietoa eri ulottuvuuksista kuin mihin he olivat aiemmin tottuneet.

Uudet ulottuvuudet toivat tiedonhankintaan sattumanvaraisuutta ja yllätyksellisyyttä mikä sai osallistujat pohtimaan tiedon luotettavuutta ja käyttökelpoisuutta. Toisaalta uudenlainen tiedonhankinta mahdollisti hyvin pienienkin signaalien havaitsemista ja niiden nousemista

suureen arvoon. Yksi osallistuja totesi, että hän kuuli illan aikana asioita, jotka eivät olisi tutkimusraportilta luettuina herättäneet hänessä mitään. Mutta kun hän kuulemisen lisäksi näki, tunsu ja aisti ja oli kaiken lisäksi itse vireässä mielentilassa, saattoi pieni ja yksittäinen tiedonmuru herättää oivalluksen, jota hän piti koko illan tärkeimpänä arvona itselleen. Kun tietoon tai oivallukseen liittyi oma vahva kokemus, tuli tiedosta arvokkaampaa ja sen merkityksellisyydestä tunsu suurempaa varmuutta.

Asiakastyöpajan jälkeen asiantuntijat työstivät illan tuotoksia keskenään. Tämän läpikäynti- ja analyysipalaverin tavoitteena oli koota yrityksen osallistujien kokemukset, näkemykset ja oivallukset yhteen ja työstää niiden pohjalta päätösehdotuksia projektille. Palaverin suurimpana arvona pidettiin sitä, että asiakasillan tuotoksista pääsi keskustelemaan kollegojen kanssa. Keskustelun aikana tuotoksia arvioitiin, jatkokehitettiin, priorisoitiin ja kiteytettiin. Yhteissuunnittelun lopullisen tuotoksen nähtiinkin syntyvän vasta tämän palaverin aikana sekä sen jälkeen jatkuneissa keskusteluissa ja muussa työskentelyssä.

Osallistujia vaivasi eniten se, miten asiakkaan näkemys pystyttäisiin käsittelemään ja ymmärtämään mahdollisimman puhtaana. Lopputuloksen arvoa vahvistaisi heidän mielestään se, että siitä pystyisi erottamaan, mikä oli asiakkaiden tarve tai toive ja vasta sen pohjalta muokattaisiin yrityksen suunnittelijoiden näkemys siitä, kuinka asia pitäisi ratkaista. Asiakas nähtiin mielellään jonkinlaisen ”tuomarin” tai ”erityisasiantuntijan” roolissa, jossa hän kertoo omasta näkökulmastaan, mihin suuntaan projektin pitäisi edetä. Tämän jälkeen suunnittelija ja projekti voisivat tehdä omat ratkaisunsa.

Asiakkaan näkemyksen ja suunnittelijan jatkotyön huipentumana pidettiin projektin päätöksentekijöille tehtävää perusteltua ehdotusta siitä, kuinka asiat pitäisi ratkaista.

6.3.2 Tehokkuus

Osallistujat pitivät tehokkuutta yhteissuunnittelun keskeisenä arvona projektin kannalta. Tehokkuudella oli kaksi ulottuvuutta: tiedonhankinnan panos-tuotos-suhde ja tuotosten hyödynnettävyys.

Panos-tuotossuhde muodostui hyväksi, jos työskentelyssä toteutui kolme asiaa; oikeat osallistujat, oikea ajankohta ja oikeat aiheet. Oikea ajankohta on juuri se hetki, jolloin projektissa tarvitaan tietoa, mutta kuitenkin sen verran etuajassa, että yhteissuunnittelussa mahdollisesti esille nousevat isommat muutostarpeet pystytään huomioimaan. Oikealla aiheella tarkoitettiin, että yhteissuunnittelun teemojen pitää olla asiakkaille kiinnostavia ja sellaisia, joiden käsittelyyn heillä on osaamista. Oikea osallistuja on sellainen henkilö, joka voi itse - ja mielellään itsenäisesti - hyödyntää yhteissuunnittelussa saatua tietoa työssään. Kun yhteis-

suunnittelua on tekemässä palvelukehitysprojekti, oikeita osallistujia ovat ne, joiden tehtävänä on suunnitella ja toteuttaa kyseessä olevaa asiaa kehitysprojektissa ja/tai jotka vastaavat projektin päätöksenteosta.

Yhteissuunnittelun ydin on siinä, että paikalla ovat kaikki keskeiset osapuolet, jotta suunnitteluun saadaan kaikkien osapuolien näkökulma ja syntyy hyviä lopputuotoksia. Kokeilun tulokset alleviivaavat tätä ja lisäävät sen, että pelkästään eri näkökulmat eivät riitä vaan tulosten hyödyntämisen kannalta paikalla pitää olla henkilöitä, jotka käytännössä tekevät, päättävät tai organisoivat palvelukehitystä. Kun paikalla ovat yrityksen puolelta juuri ne henkilöt, jotka vastaavat palvelun suunnittelusta ja siihen liittyvistä päätöksistä, yhteissuunnittelussa aikaansaaduilla tuotoksilla on mahdollisuus edetä toteutukseen saakka. Mikäli paikalla on henkilöitä, joilla on suunnittelualan palveluiden tuntemusta, mutta ei roolia tai valtaa itse kehitysprojektissa, yhteissuunnittelun hyödyt saattavat jäädä saamatta.

Kokeilun perusteella voidaan sanoa että yhteissuunnittelun tehokkuushyödyt syntyvät tai jäävät syntymättä siksi, että juuri tietyt ihmiset ovat mukana. Ne osallistujista, joilla oli omassa projektissaan aito vastuu yhteissuunnittelussa työstetyistä asioista, saivat työskentelyn aikana syntyneistä tuotoksista välitöntä hyötyä ja kokivat, että tämä hyöty jäi heidän käyttöönsä pysyvästi ja helposti. Osallistujat hyödynsivät tuotoksia nopeimmillaan heti seuraavana päivänä, kun he työstivät projektin asioita palaverissa tai kokouksissa. He hyödynsivät tuotoksia jo ennen kuin niistä oli koottu yhtäkään dokumenttia ja totesivat ylipäättään hyödyntävänsä yhteissuunnittelun antia monipuolisesti ja monin eri tavoin. Yhteissuunnittelun antina olivat heidän mielestään sekä yhteiset analyysipajoissa syntyneet kiteytykset että heidän omat henkilökohtaiset oivalluksensa ja yksittäiset tarinat ja asiakkaat, jotka olivat jääneet työpajoista mieleen.

6.3.3 Vaikuttavuus

Tiedon hankkimisen tavalla on kokeilun perusteella iso vaikutus siihen, kuinka suuri motivaatio tiedon hyödyntämiseen syntyy. Kaikki osallistujat arvioivat, että yhteissuunnittelulla saatu tieto tulee todennäköisemmin, nopeammin, kattavammin ja pitkäaikaisemmin käyttöön kuin muilla tavoin hankittu laadullinen tieto. Itse hankittu tieto tuntuu arvokkaammalta ja tärkeämmältä kuin jonkun toisen hankkima tieto. Asiakkaiden suora kohtaaminen synnyttää vastuuta. Moni totesi, että nyt kun asiaa on käsitelty asiakkaiden kanssa ja on kuultu heidän näkemyksensä, on henkilökohtaisesti vastuussa siitä, että näkökulmat viedään projektiin ja käsitellään siellä huolella.

Asiakkaiden suoralla kohtaamisella oli myös henkilökohtaisia vaikutuksia. Pääsääntöisesti kaikki osallistujat kokivat, että heidän motivaationsa projektin tuotosten tekemiseen lisääntyi

ja halu saada aikaan hyviä lopputuloksia vahvistui. Vaikutus saattoi olla myös päinvastainen. Jos tuntui siltä, että omat ajatukset eivät kolahtaneet asiakkaiden näkemysten kanssa, lopputuloksena saattoi olla pettymys. Mikäli asiakkaat olivat tyystin eri vaatimustasoilla kuin mihin projektilla oli realistisia mahdollisuuksia, asiakkaiden kohtaaminen saattoi olla turhauttavaa.

Asiakkaiden kohtaaminen antoi itseluottamusta ja lisäsi varmuuden ja hallinnan tunnetta projektin suhteen. Asiakastiedon hankkimisella oli saatu ikään kuin sulka hattuun ja sen tunteen turvin projektin ja sen tuotosten edistämiseen oli enemmän voimaa ja energiaa. Asiakkaiden kohtaaminen paransi työskentelyvirettä, lisäsi inspiroitumisen tunnetta ja voimaannutti.

Tästä kaikesta seurasi se, että osallistujat arvioivat yhteissuunnittelulla hankitun asiakastiedon vaikuttavan projektin tuotoksiin enemmän kuin muulla tavalla hankittu laadullinen asiakastieto olisi vaikuttanut. Asian käänköpuoleksi todettiin se, että mikäli yhteissuunnittelun ajoitus oli väärä, eikä tietoa päässyt heti hyödyntämään, se synnytti sekä ärsytystä että haluttomuutta käyttää asiakkaiden apua hyväksi uudestaan.

6.3.4 Yhteenveto

Yhteissuunnittelu tuottaa asiantuntijoille kolmenlaista arvoa. Nämä arvot rakentuvat käytännössä toinen toisensa päälle, mikä on kiteytetty seuraavaan kuvaan.



Kuva 16: Yhteissuunnittelun asiantuntijoille ja projektille tuottama arvo.

Yhteissuunnittelun tuotos eli sen avulla hankittu tieto oli kokeiluun osallistuneiden asiantuntijoiden mielestä rikkaampaa ja syvempää kuin mitä laadullinen tieto yleisesti ottaen on. Tiedon rikkaus ja syvyys syntyivät siitä, että se hankittiin suorassa vuorovaikutuksessa asiakka-

siin, jolloin mukana oli myös sanatonta viestintää; eleitä, tunteita ja katseita. Tieto rikastui siitä, että sitä tuottivat inhimilliset henkilöt persoonina ja ryhmän jäseninä. Tietoon tuli syvyyttä myös asiantuntijoiden omista tunteista ja intuitioista. Rikkaan ja syvän tietokokemuksen kääntöpuolena oli huoli siitä, mikä vaikutus yrityksen asiantuntijoilla oli tiedon syntymiseen ja olisiko tieto siksi joiltain osin epäluotettavaa.

Yhteissuunnittelua pidettiin tehokkaana tiedonhankintatapana. Koska asiantuntijat itse suunnittelivat ja ohjasivat koko tiedonhankintaprosessia, he pystyivät periaatteessa missä vaiheessa tahansa ohjaamaan tiedonhankintaa haluamaansa suuntaan tai jopa muuttamaan koko kysymyksenasettelun toiseksi. Tehokkuutta toi myös se, että tieto oli välittömästi asiantuntijoiden käytössä ja sen ymmärtäminen ja muistaminen oli vaivatonta. Tehokkuus kuitenkin toteutuu vain, jos yhteissuunnitteluun osallistuivat juuri oikeat asiantuntijat - siis ne, jotka tulevat saatua tietoa projektissa hyödyntämään. Tämä tarkoittaa sitä, että tiedonhankinnan tavoitteen ja odotettavissa olevien hyötyjen pitää olla asiantuntijoille niin tärkeitä, että he ovat valmiita käyttämään kallista aikaansa yhteissuunnitteluun.

Yhteissuunnittelulla hankitun tiedon arvioitiin vaikuttavan projektin lopputuotoksiin todennäköisemmin kuin laadullinen asiakastieto yleisesti ottaen vaikuttaa. Tämä vaikuttavuus syntyi sekä kahdesta jo edellä mainitusta asiasta (tiedon syvyys ja rikkaus sekä tiedonhankinnan tehokkuus) mutta erityisesti siitä, että asiantuntijat sitoutuivat itse hankkimaansa tietoon vahvemmin kuin tietoon yleensä ja kokivat sekä vastuuta että vahvaa motivaatiota hyödyntää sitä.

Moni osallistuja totesi, että yhteissuunnittelun yksi hyöty oli siinä, että tiedonhankintaan uhrattu panos - aika ja raha - antavat paremman hyödyn kuin mitä vastaavalla panoksella olisi saatu projektille jos tieto olisi ostettu kokonaisuudessaan ulkopuoliselta palvelumuotoilu- tai tutkimustoimistolta. Yksi osallistuja kiteytti tämän haastattelussa toteamalla, että on järkevää maksaa ulkopuolisen tutkimustoimiston tuottamasta superlaadukkaasta tiedosta, jos sitä ei käytetä. Sen sijaan voisi olla järkevää opetella työskentelemään asiakkaiden kanssa ja pikkuhiljaa oppia näkemään mihin tilanteisiin yhteissuunnittelu sopii ja mihin ei.

6.4 Yhteenveto keskeisistä tuloksista

Tutkimuksessa etsittiin vastauksia kolmeen kysymykseen:

- Mikä vaikuttaa palvelukehityksen asiakaslähtöisyyteen?
- Mitä kyvykkyyksiä yhteissuunnittelussa tarvitaan?
- Minkälaisia hyötyjä yhteissuunnittelu tuottaa?

Kysymyksiä tarkasteltiin palvelukehittämistä tekevän asiantuntijan näkökulmasta.

Palvelukehityksen asiakaslähtöisyydelle löytyi neljä selittäjää ja yksi niihin kaikkiin vaikuttava perusta. Kaiken pohjaksi osoittautui yrityksessä vallitseva asenneilmasto ja kulttuuri sitä kohtaan, minkälainen rooli asiakkaalla voi palvelukehityksessä olla. Tämä heijastuu suoraan yrityksessä käytettävään projektimalliin ja projektityön käytäntöihin sekä asiakastiedon hankintamenetelmiin. Asenne vaikuttaa myös siihen, paljonko aikaa tai resursseja asiakaslähtöiseen työskentelyyn varataan.

Tutkimus osoitti, että yhteissuunnittelussa tarvitaan erityisesti neljää kyvykkyyttä. Keskeisin näistä on kyky nähdä ja toteuttaa yhteissuunnittelua kokonaisvaltaisena prosessina, joka alkaa tavoitteen asettamisesta, etenee valmistautumisen kautta työskentelyyn asiakkaiden kanssa ja päättyy tulosten hyödyntämiseen. Asiakkaiden kanssa työskennellessä tarvitaan kykyä rakentaa hyvää ja luottamuksellista dialogia ja kykyä valita yhteissuunnittelun tavoitteisiin ja osallistujiin nähden sopivimmat työskentelytavat. Osaamisen näkökulmasta on tärkeämpää katsoa ja kehittää koko ryhmän yhteistä osaamista kuin yksittäisten henkilöiden osaamisista.

Yhteissuunnittelun avulla hankittu asiakastieto tuottaa kolmenlaista arvoa. Se on rikkaampaa ja syvempää kuin perinteisin keinoin hankittu laadullinen tieto. Sen hankkiminen on tehokasta, koska yhteissuunnittelun prosessi on joustava ja asiantuntijat voivat prosessin kaikissa vaiheissa vaikuttaa tiedonhankinnan tavoitteisiin ja hyödyntämiseen. Se on myös vaikuttavampaa, koska itse hankittua tietoa käyttää todennäköisemmin. Tämä johtuu siitä, että yhteissuunnittelun prosessi motivoi ja luo vastuun tunnetta hyödyntää saatua tietoa mahdollisimman tehokkaasti.

7 Johtopäätökset ja pohdintaa

Yhteissuunnittelulla tarkoitetaan työskentelyä, jossa on palvelua suunnittelevien henkilöiden lisäksi mukana palvelun käyttäjiä ja palvelun kannalta merkityksellisiä eri alojen asiantuntijoita ja muita toimijoita (Mattelmäki 2007). Yhteissuunnittelua toteutetaan tyypillisesti erilaisten luovien tekniikoiden avulla, jolloin tavoitteena on inspiroida suunnittelua sekä tuottaa yhdessä tietoja ja ratkaisuja (Rizzo 2010). Kirjallisuudessa yhteissuunnittelua tarkastellaan pääsääntöisesti yhtenä palvelumuotoilun työkaluna, jota erityisesti alan ammattilaiset, palvelumuotoilijat, käyttävät (Wetter-Edman 2014).

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kokeilun avulla ymmärtää, voitaisiinko yhteissuunnittelua käyttää työkaluna yrityksen ja sen asiakkaiden välillä ilman palvelumuotoilun erityisosajia ja ilman yrityksen osallistujien aiempaa omaa kokemusta yhteissuunnittelusta. Tutkimukselta odotettiin tietoa siitä, minkälainen yhteissuunnittelun koko prosessi on, minkälaisia hyötyjä yhteissuunnittelu tuottaa ja mitä osaamisista se vaatii. Tieto oli tutkimuksen kohteena olleen

yrittäjien näkökulmasta tärkeää, sillä yrityksen palvelukehittäjien ja asiakasrajapinnan mielestä asiakastietoa käytettiin yrityksen palvelukehityksessä liian vähän ja vähäisen asiakastiedon hyödyntämisen koettiin vaikuttavan negatiivisesti kehittämisen lopputuloksiin.

Tärkeimpiä asiakaslähtöisen kehittämisen esteitä tai hidasteita olivat asiantuntijoiden kokemuksen mukaan yrityksen käyttämä projektityön malli ja projekteja tekevien asiantuntijoiden ja päätöksentekijöiden suhtautuminen asiakastiedon hankintaan. Nämä molemmat heijastelivat yrityskulttuuria, jonka mukaan asiakkaan tarve ja hyöty ovat palvelukehityksen tärkeitä tavoitteita, mutta niiden toteutuminen ei edellytä asiakkaan aktiivista läsnäoloa kehitysprosessissa.

Tutkimus osoitti, että yrityksen asiantuntijoiden ja asiakkaiden välinen yhteissuunnittelu palvelukehityksessä on mahdollista varsin matalalla kynnyksellä ja että yhteissuunnittelu tuottaa asiantuntijoiden näkökulmasta uudenlaisia hyötyjä verrattuna perinteisiin laadullisiin asiakastiedon hankintatapoihin. Hyötyjen toteutumiseen vaikutti erityisen merkittävästi kolme asiaa: keitä osallistujia yrityksen puolelta oli mukana, minkälaisella prosessilla yhteissuunnittelu toteutettiin ja kuinka asiakkaiden kohtaamiseen ja asiakkailta saatuun tietoon suhtauduttiin. Tutkimuksen perusteella yhteissuunnittelussa korostuu yrityksen asiantuntijoiden henkilökoh- taisten osaamisten rinnalla koko suunnitteluryhmän yhteinen osaaminen. Tutkimuksessa tunnistettiin neljä yhteissuunnittelussa tarvittavaa osaamisaluetta sekä oppiminen niitä kaikki yhdistävänä tekijänä.

7.1 Yhteissuunnittelu on prosessi, jonka kaikissa vaiheissa syntyy arvoa

Yhteissuunnittelu voidaan suppeimmillaan nähdä palvelun suunnittelijoiden, käyttäjien ja muiden asiantuntijoiden ja palvelun osapuolien yksittäisenä kohtaamisena, työpajana, jonka aikana ratkaistaan suunnitteluhaasteita. (Mattelmäki 2007). Tämä tutkimus vahvisti, että yhteissuunnittelu kannattaisi pikemminkin nähdä useista vaiheista muodostuvana prosessina ja osoitti, että yhteissuunnittelun jokaisessa vaiheessa syntyy hyödynnettäviä tuotoksia palvelukehityshankeille. Prosessin eri vaiheissa on mukana erilainen kokoonpano toimijoita, keskeisimpinä heistä palvelujen suunnittelijat ja palveluja käyttävät asiakkaat.

Yhteissuunnittelun prosessissa on samat vaiheet kuin missä tahansa muussa tiedonhankinta- prosessissa. Lähtökohtana on tiedon tarve ja tiedonhankinnalle asetettava tavoite. Seuraavassa vaiheessa tiedonhankinta suunnitellaan. Sen jälkeen tiedonhankinta toteutetaan ja lopuksi saatua tietoa analysoidaan ja hyödynnetään.

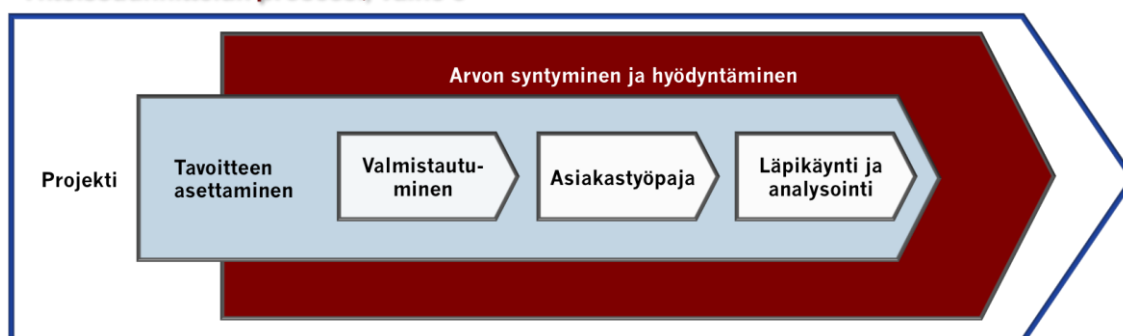
Tutkimuskohteena olleessa yrityksessä palvelukehityshankeilla oli tapana ulkoistaa laadullisen asiakastiedon hankinta joko sisäisille tai ulkopuolisille tutkimusosaajille. Projektit antoi-

vat tiedonhankinnan toimeksiannot ja ottivat vastaan tulokset. Yhteissuunnittelun kokeilussa käytäntö oli toinen, kun projektin asiantuntijat hankkivat tiedon itse. He suunnittelivat tiedonhankinnan, toteuttivat sen ja lopuksi vielä analysoivat ja hyödynsivät.

Tutkimus osoitti, että yhteissuunnittelun keinoin toteutetussa tiedonhankinnassa syntyy uutta tietoa tai muuta hyödynnettävissä olevaa näkemystä koko prosessin ajan, kaikissa yhteissuunnittelun vaiheissa. Saatua tietoa päästään hyödyntämään välittömästi ja kun sitä hyödynnetään, se rikastaa tai suuntaa tiedonhankintaprosessin seuraavia vaiheita uudelleen. Tämä näkyi erityisesti yhteissuunnittelun valmisteluvaiheessa, kun tiedonhankinnan suunnittelusta kumuloitui muutoksia projekteihin päin tai kun projekteissa samanaikaisesti tapahtuneet muutokset suuntasivat tiedonhankinnan valmistelua uusiin suuntiin. Yhteissuunnittelun prosessi tekee tiedonhankinnasta parhaimmillaan iteratiivista ja joustavaa ja kytkee sen kiinteästi muuhun projektityöhön.

Tämä on suuri ero tyypilliseen, projektista ulkoistettuun tiedonhankinnan prosessiin, jossa tietoa hankitaan ikään kuin eri kehällä projektin ”normaalin” projektityön kanssa. Perinteistä asiakastiedon hankintaa voisi kuvata satelliitin laukaisuksi ja sen paluun odotteluksi. Sinä aikana kun satelliitti tutkailee kohdettaan avaruudessa, maapallolle jääneessä projektissa työ jatkuu ja asiat kehittyvät ja muuttuvat väijäämättä. Satelliitti puolestaan saattaa havaita avaruudessa mielenkiintoisia asioita, mutta ei pysty viestimään niistä kotiplaneetalle. Kun satelliitti sitten palaa takaisin, hyväkin saalis voi tuntua laihalta: osaa tiedoista ei pystytäkään hyödyntämään, koska tilanteet ovat muuttuneet ja sellaisia tietoja puuttuu, joiden tarve havaittiin vasta satelliitin matkan aikana. Seuraavalla kuvalla havainnollistan yhteissuunnittelussa syntyvien arvojen hyödyntämistä ja yhteissuunnitteluprosessin integroitumista osaksi projektityötä.

Yhteissuunnittelun prosessi, vaihe 3



Kuva 17: Yhteissuunnittelun ihanneprosessi osana projektityötä.

Kuvassa kannattaa kiinnittää huomiota siihen, että tavoitteen asettaminen on lähtöpisteen sijaan muuttunut koko prosessin ajan jatkuvaksi vaiheeksi. Yhteissuunnitteluprosessin eri vai-

heissa syntyvät oivallukset ja uusi tieto vaikuttavat vääjäämättä tavoitteeseen. Jos näin ei tapahtuisi, voisi väittää, ettei yhteissuunnittelu ole oikea tiedonhankintatapa projektin tarpeeseen.

Yhteissuunnittelun prosessimaisuus piti asiakastiedon hankinnan koko ajan samalla kehällä muun projektityön kanssa. Valmisteluvaiheessa projektin asiantuntijat suunnittelivat tiedonhankintaa (=työpajaa asiakkaiden kanssa) ja tätä tehdessään ottivat asiakkaan fokuksiksi myös koko projektin näkökulmasta. Vaikka valmistelun tarkoituksena oli suunnitella asiakastyöpajaa, keskustelu saattoi laajentua projektin päämäärien uudelleenarviointiin tai suunnitteluoletusten muokkaamiseen. Tämä johtui siitä, että asiakasta ajateltiin hyvin konkreettisesti - tulevan työpajan osallistujana - ja se muutti tavanomaista ajattelemisen ja puhumisen tapaa. Asiakas ja hänen tarpeensa olivat enemmän läsnä kuin ne olivat normaalisti ja näkökulma projektin tavoitteisiin ja tuotoksiin määrittyi vahvasti asiakkaan kautta.

Asiakastyöpajan jälkeisessä läpikäynti- ja analyysivaiheessa saatua tietoa peilattiin projektin tavoitteisiin ja tilanteisiin. Asiantuntijat pitivät tätä vaihetta haastavimpana ja kriittisimpänä ja kokivat riittämättömyyttä osaamistensa puolesta. Vaikka näin olikin, kyseinen vaihe koettiin projektin näkökulmasta tuottoisimmaksi, kun asiantuntijoiden välisessä keskustelussa hahmottui, miten asiakkailta saatu tieto vaikuttaisi projektin tekemisiin. Kokeilussa analyysivaihe jäi puolinaiseksi ja osallistujat olisivat sekä pidentäneet analyysiin käytettyä aikaa että kutsuneet siihen mukaan myös muita henkilöitä projektista. Koska analyysi tulosten hyödyntämisen näkökulmasta erittäin tärkeäksi, siihen pitäisi kiinnittää erityishuomiota yhteissuunnittelun valmisteluvaiheessa. Tämä tarkoittaisi mm. työpajatyöskentelyn suunnittelua niin, että asiakastyöpajasta syntyvä aineistoa olisi helppo käsitellä jälkeinpäin. Kokeilu päättyi läpikäynti- ja analyysivaiheeseen, joten sen jälkeinen tulosten käytännön hyödyntäminen jäi tutkimatta ja arvioimatta.

Yhteissuunnittelussa syntynyt arvo oli hyvin erilaista kuin mitä asiantuntijat kokeilun alussa odottivat. Yhteissuunnittelun mahdollisiin hyötyihin suhtauduttiin ennen kokeilua hyvin pragmaattisesti ja odotukset kohdistuivat pääasiassa konkreettisiin lopputuloksiin. Kokeilun jälkeen yhteissuunnittelun arvot nähtiin toisin. Asiantuntijat kokivat, että yhteissuunnittelussa henkilökohtaisesti saatu tieto oli luonteeltaan erilaista kuin toisen osapuolen hankkima tieto. He arvioivat, että toisen hankkima tieto saattaisi olla sisällöltään samanlaista, mutta sen vaikutus projektiin olisi erilainen. Yhteissuunnittelulla hankittu tieto kosketi asiantuntijoita henkilökohtaisesti ja vaikutti heidän ajatteluunsa ja toimintaansa vahvemmin kuin toisen hankkima asiakastieto olisi vaikuttanut. Tieto koettiin sävykkäämmäksi, syvemmäksi ja kaikin puolin rikkaammaksi. Siitä muodostui mielikuvia ja tarinoita ja se sisälsi faktojen lisäksi tunteita. Asiantuntijat uskoivat, että tieto vaikuttaisi heidän toimintaansa vahvemmin ja moti-

voisi työskentelemään aktiivisemmin sen eteen, että palvelusta muodostuisi asiakkaan näkökulmasta toimiva.

Yhteissuunnitteluprosessin suurimpia haasteita oli siihen kulunut kohtuullisen pitkä kokonaistyöskentelyaika. Prosessin jälkeen asiantuntijat kuitenkin arvioivat, että yhteissuunnittelun avulla projektille saatu hyöty oli kokeiluun käytetyn ajan arvoinen. Moni oli skeptinen sen suhteen, pystytäänkö tavallisessa arjessa - ilman kokeilun tuottamaa innostusta ja pakkoa - työskentelemään yhtä perusteellisesti.

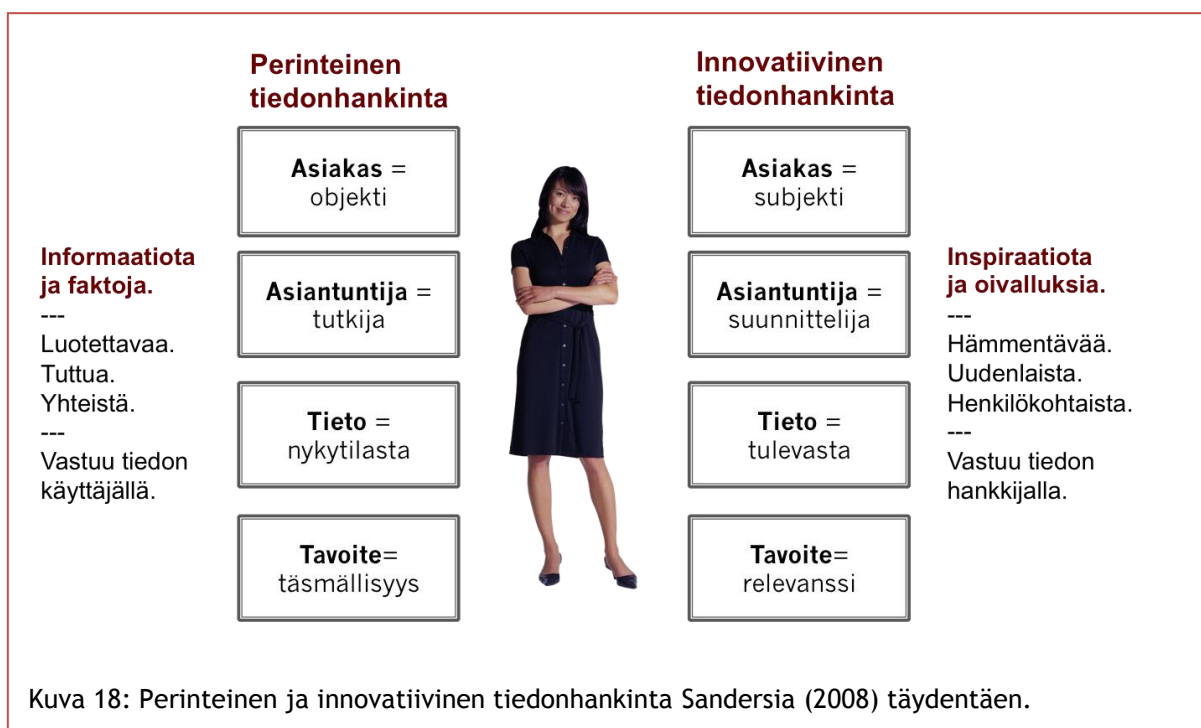
Osallistujien kokemattomuus tiedonhankkijoina ja ensikertalaisuus yhteissuunnittelussa ei ollut ongelma. Projektin kannalta oli tärkeämpää, että yhteissuunnittelussa olivat mukana juuri oikeat ihmiset kuin että siinä olisivat olleet mukana kaikkein kokeneimmat asiakastiedon hankkijat. Yhteissuunnittelun arvo muodostui erityisesti siitä, että tiedon käyttäjä - palvelun suunnittelija tai projektin päätöksentekijä - oli itse hankkimassa tietoa.

7.2 Yhteissuunnittelun keinoin hankitun asiakastiedon luonne on erilainen

Tutkimus osoitti, että perinteinen käsitys asiakastiedon hankintamenetelmistä nostaa kynnys-tä yhteissuunnittelun käyttämiseen ja voi synnyttää epäluuloa yhteissuunnittelun keinoin syn-tyneen tiedon luotettavuutta kohtaan. Tutkitussa yrityksessä tutkimuksen tekemisen hetkellä vallalla olleen käsityksen mukaan asiakas nähtiin objektina, josta hankitaan tietoa. Tietoa pidetään sitä luotettavampana ja arvokkaampana, mitä suurempien tai mitä tarkemmin tun-nistettujen asiakasryhmien ajatuksista tai tottumuksista se kertoo. Hanington (2003) liittää edellä kuvatun tavoitteen perinteisiin tiedonhankintamenetelmiin. Sen lisäksi hän esittelee kaksi muuta, sovelletut ja innovatiiviset tiedonhankintatavat. Yhteissuunnittelu kuuluu näistä jälkimmäiseen ja tuottaa toisenlaista tietoa kuin perinteiset menetelmät. Yhteissuunnittelus-sa asiakas on objektin sijaan subjekti, joka osallistuu uuden tiedon synnyttämiseen yhdessä yhteissuunnittelun muiden osallistujien kanssa. Yhteissuunnittelu ei tuota pelkästään tietoa nykytilasta vaan se tuottaa myös uusia ideoita ja ratkaisuehdotuksia.

Sanders (2008) on kuvannut perinteisten ja innovatiivisten tiedonhankintatapojen piirteitä nimeämällä perinteisin tutkimusmenetelmin saatavan tiedon informaatioksi ja innovatiivisin menetelmin saatavan tiedon inspiraatioksi. Informaation hankinnalle on tyypillistä, että sitä tekevät tutkijan tai sosiaalitieteiden koulutuksen ja kokemuksen omaavat henkilöt ja hankin-taa ohjaavat tieteellisen tutkimuksen tekemisen käytännöt ja vaatimukset: reliabiliteetti, validiteetti sekä täsmällisyys ja tarkkuus. Informaation hankinnan perustoina ovat tutkimus, analyysi ja niiden pohjalta tapahtuva suunnittelu. Inspiraatiota hakevalle tutkimukselle puo-lestaan on tyypillistä, että sitä tekevät tuotteiden tai palvelujen suunnittelijat itse ja sen te-kemistä ohjaa pyrkimys relevanssiin, uuden luomiseen ja mielikuvallisuuteen. Se rakentuu

kokeilujen, monimuotoisuuden ja yllätyksellisyyden varaan. Informaatiota hankittaessa katse on nykyisessä, inspiraatiota haettaessa katsotaan empaattisesti tulevaan. Sanders yhdistää informaation hankkimisen suunnitteluun, jonka ensisijaisena tavoitteena on saada asiakas ostamaan tuote tai palvelu ja sen myötä myös omistamaan ja käyttämään sitä. Inspiraatiota hankittaessa suunnittelijoiden katse on ensisijaisesti käyttökokemuksessa ja tavoitteena on ymmärtää, miksi ja mihin tarkoituksiin palvelua käytettäisiin ja minkälaista käyttäminen voisi olla. Tiedonhankintatapojen erilaisia piirteitä Sandersin mukaan esitellään seuraavassa kuvassa. Kuvan reunoille on täydennetty tutkimuksen aikana syntyneitä oivalluksia.



Yhteissuunnittelun luonne inspiroivana ja empaattisena tiedonhankintamenetelmänä hämmänsi kokeilun osallistujia. Ennen asiakkaiden kohtaamista osallistujat suhtautuivat yhteissuunnitteluun kuin perinteiseen laadulliseen tutkimukseen ja kuvailivat omaa rooliaan haastattelijoiksi ja tarkkailijoiksi. Asiakkaiden kohtaamisen jälkeen osallistujat totesivat, että tutkijaroolissa pitäytyminen oli vaikeaa ja että siitä oli pakko luopua aika ajoin. Tämä synnytti pelon siitä, että oma vaikutus illan työskentelyyn ja asiakkaiden inspiroimana itselle syntyneet ajatukset tekisivät saadusta tiedosta arvotonta, koska se ei täyttänyt perinteisen tiedonhankinnan (informaatio) kriteereitä.

Yhteissuunnittelulla hankittu tieto koettiin henkilökohtaisemmaksi kuin perinteisin menetelmin hankittu tieto. Tiedon henkilökohtaisuudella oli suuri merkitys luvussa 6.3 kuvattujen arvojen syntymiseen. Niiden vastapuolena tiedon henkilökohtaisuus loi suurempia paineita ja henkilökohtaisempaa vastuuta tiedon hyödyntämiseen verrattuna perinteisiin tiedonhankintamenetelmiin. Perinteisin keinoin hankittua tietoa pidettiin olemukseltaan yhteisenä ja in-

novatiivisin keinoin hankittua tietoa henkilökohtaisena. Käytännössä tämän voisi olettaa näkyvän niin, että yhteissuunnittelussa hankitun tiedon käytöstä on sen hankkijalla (yhteissuunnitteluun osallistuneella asiantuntijalla) suuri vastuu. Perinteisin keinoin hankittu asiakastieto (esim. markkinatutkimus ja tutkimustoimistolta tilattu ryhmähaastattelu) jakaa vastuun laajemmin koko projektille, kaikille tiedon käyttäjille.

Kokeilun perusteella voidaankin todeta, että asiakastiedon erilaisten luonteiden ja käyttötarkoitusten ymmärtäminen on välttämätöntä, jotta yhteissuunnittelun kaltaisia menetelmiä voidaan hyödyntää yrityksissä tehokkaasti. Molempia, sekä informaatiota tuottavaa tietoa että inspiroivaa ja empaattista tietoa tarvitaan. Palvelukehitysprojekteissa tarvitaankin näkemystä ja osaamista suunnitella tiedonhankintaa niin, että ymmärretään missä tilanteissa perinteiset tiedonhankintamenetelmät ovat paras valinta ja milloin kannattaa valita käyttäjälähtöisempiä menetelmiä, esimerkiksi yhteissuunnittelua.

Kokeiluun osallistuneet asiantuntijat ymmärsivät oman kokemuksensa jälkeen erilaisten tiedonhankintamenetelmien eroja sekä tavoitteiden että tuotosten osalta. He löysivät oman tapansa poimia tärkeä ja oleellinen tieto ja hyödyntää sitä projektiin. Sen sijaan he epäilivät kykyään viedä tietoa eteenpäin päättäjille. He arvelivat että yhteissuunnittelussa syntynyttä tietoa ja sen pohjalta tehtyjä ratkaisuja ei voi esitellä päätöksentekijöille yhtä vakuuttavasti kuin perinteisin menetelmin hankittua tietoa. Vahvuutenaan he pitivät sitä, että olivat itse olleet hankkimassa tietoa ja pystyivät siksi seisomaan sen takana. Heikkoudeksi he kokivat sen, ettei heillä ollut tukenaan tyypillistä tutkimusten esittelymateriaalia. Todelliseksi haasteeksi voikin osoittautua yhteissuunnittelussa syntyneiden oivallusten ja ideoiden myyminen päätöksentekijöille.

Tätä haastetta voi kamppailaa kahdella tavalla. Toinen niistä on hyvin suoraviivainen: otetaan päättäjät mukaan yhteissuunnitteluun. Toinen tapa on rakentaa ymmärrystä siihen, mihin tarpeeseen yhteissuunnittelua käytetään, minkälaisia työskentelytavat ovat ja mikä on yhteissuunnittelulla saatavan tiedon luonne. Tärkeintä on pystyä osoittamaan, missä roolissa tieto on ja kuinka sitä projektissa käytetään. Yksi haastatelluista totesi, että yritys tekee aina valinnan siitä, mitä tietoa se hyödyntää ja miten se sitä hyödyntää. Kaikkein objektiivisin ja luotettavinkin tieto voidaan jättää huomiotta, jos se ei tue yrityksen päämääriä. Siihen verrattuna yhteissuunnittelun prosessi, jonka aikana yrityksen palvelukehittäjät tekevät vaihe vaiheelta päätelmiä, ratkaisuja ja valintoja, tuntuu vähintäänkin yhtä käyttökelpoiselta tiedonhankinnan menetelmältä. Kokeilussa mukana olleiden asiantuntijoiden mielestä yrityksellä ja projektien omistajilla on joka tapauksessa liiketoiminnallinen vastuu suunnittelusta eikä yhteissuunnittelu tiedonhankintatapana muuta sitä mitenkään.

7.3 Kyvykkyys dialogin rakentamiseen on yhteissuunnittelun ydin

Yksi osallistavan suunnittelun aktiivisia tutkimusalueita ovat olleet menetelmät ja työskentelytavat. On julkaistu useita tutkimuksia, joissa arvioidaan eri menetelmien toimivuutta ja tehoa. Keskeinen kysymys on ollut, minkälainen menetelmä sopii mihinkin tarpeeseen ja tilanteeseen.

Sanders ym. (2010) ovat luokitelleet menetelmiä ja työkaluja niiden tyypin, tavoitteen ja käyttökontekstin kautta. He tunnistivat kolme osallistavan suunnittelun lajityyppiä, jotka ovat 1) työskentely konkreettisten esineiden kanssa, 2) työskentely sanallisen ilmaisun kautta 3) työskentely näytellen, leikkien tai pelaten. Työskentelyn tavoitteet Sanders ym. luokittelevat neljään eri kategoriaan: tutkaileviin (probe), syventäviin (prime), ymmärtäviin (understand) ja uutta luoviin (generate). Kaikkia edellä esitettyjä lajityyppejä voidaan käyttää kaikkien tavoitteiden toteuttamiseen. Kaikki tyyppejä voidaan hyödyntää työpajan muodossa järjestetävässä yhteissuunnittelussa.

Menetelmien ja niissä käytettävien työkalujen tarkoituksena on tuoda työskentelyyn empaattisuutta ja ihmissläheisyyttä ja mm. helpottaa itsensä ilmaisemista, yhteistä keskustelua, ideointia, asioiden arviointia tai päätöksentekoa. Työkaluilla on tärkeä rooli tulosten dokumentoisessa.

Tämän tutkimuksen kohteena olleessa yhteissuunnittelun kokeilussa työskenneltiin pääasiassa dialogin keinoin ja hyvin yksinkertaisia työkaluja hyödyntäen. Kokeilussa mukana olleet yrityksen asiantuntijat suunnittelivat asiakaskohtaamiset ja työskentelyn omien osaamistensa pohjalta. Kaikilla oli kokemusta ryhmätyöskentelystä, mutta kenellekään ei ollut erityistä tietoa tai kokemusta osallistavan suunnittelun menetelmistä. Kokeilun aikana järjestettyjen asiakasiltojen perustyötavaksi valikoituikin ohjattu keskustelu, jota käytiin pienissä ryhmissä ennakkoon mietityistä teemoista. Keskustelua virittämään ja inspiroimaan laadittiin erilaisia pohjamateriaaleja ja apukysymyksiä, joita käytettiin tilanteen mukaan. Keskustelua dokumentoitiin post-it-lapuille ja osallistujien henkilökohtaisiin muistiinpanoihin.

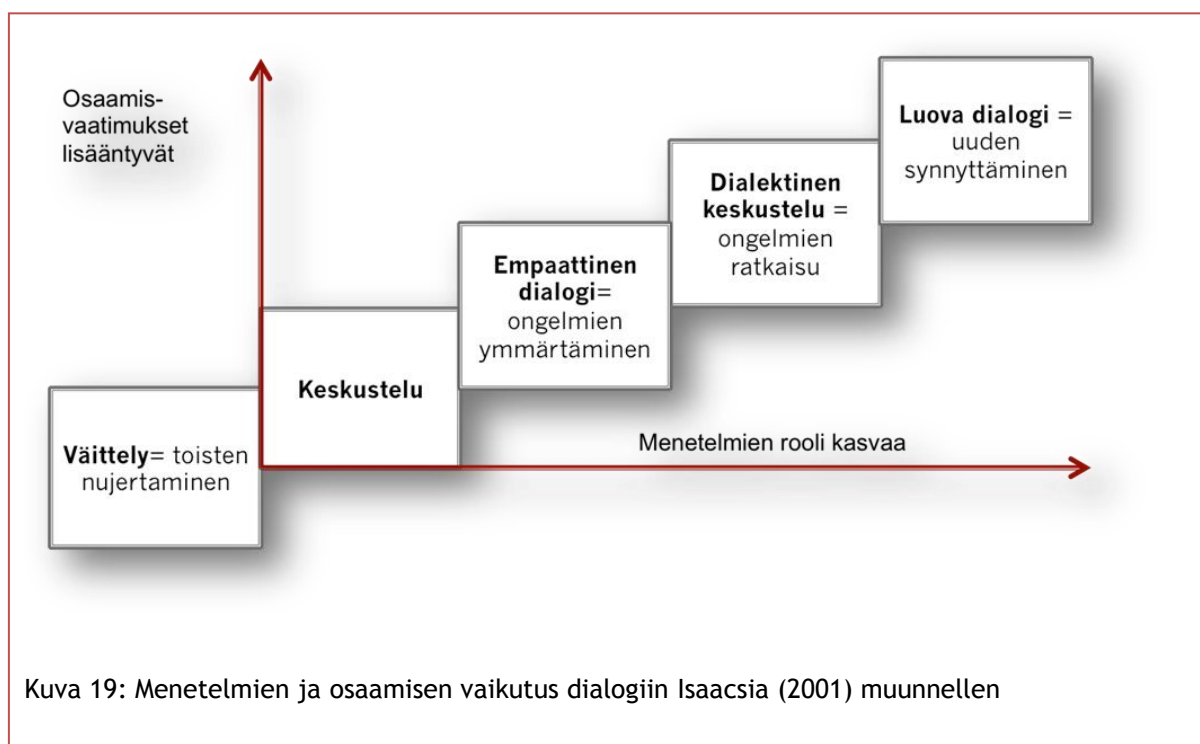
Osallistajat kokivat, että keskusteleva työskentelytapa oli juuri heille sopiva. Moni totesi, että asiakastyöpajojen onnistumisen kannalta oli tärkeintä, että työskentely oli helppoa ja itselle luontevaa sekä sellaista, ettei se muuttanut asiakkaiden kohtaamista suoritukseksi tai vienyt huomiota kuuntelemiselta. Tärkeänä pidettiin myös sitä, että menetelmien pohdinta ja työkalujen suunnittelu eivät pidentäneet jo muutenkin paljon kalenteriaikaa vienyttä valmistautumista.

Valittu työskentelytapa teki mielenkiintoisella tavalla näkyväksi asiakkaiden kohtaamisen perusasiat yhteissuunnittelussa. Kokeilu osoitti, että hyvin yksinkertaisella keskustelevallla työtavalla voidaan saavuttaa hyviä tuloksia, mikäli keskustelu saadaan nostettua dialogin tasolle.

William Isaacs on dialogiajattelun uranuurtajia ja lähestyy aihetta haastavien ongelmanratkaisutilanteiden kautta. Isaacs määrittelee dialogin keskusteluksi, jossa on ydin ja jossa ei valita puolta. Tavoitteena on pyrkiä näkemään asiat mahdollisimman monelta kantilta, luomaan sillä tavalla uutta tietoa ja vasta tämän jälkeen päätyä ratkaisuihin yhdessä. Dialogi on yhdessä ajattelemisen taitoa. (Isaacs 2001.)

Isaacsin dialogimallin kautta voi tarkastella myös yhteissuunnittelua. Mallia hieman muuntelemalla syntyy rakenne, joka auttaa ymmärtämään, minkälaisen portaiden kautta tavallinen keskustelu muuttuu ensin ymmärtäväksi, sen jälkeen ratkaisuja hakevaksi ja lopulta uutta luovaksi yhteiseksi keskusteluksi. Tutkimuksen yhteydessä järjestetyssä kokeilussa saavutettiin ymmärtävän keskustelun taso. Ongelmanratkaisutasoa tavoiteltiin, mutta siinä onnistuttiin vain hetkellisesti.

Olen kiteyttänyt seuraavaan kuvaan kokeilun tuottaman ymmärryksen siitä, mikä rooli menetelmillä ja osaamisella on, kun yhteissuunnittelun asiakastyöpajassa halutaan edetä peruskustelusta luovaan työskentelyyn.



Isaacs (2001) toteaa, että dialogin toteutuminen edellyttää neljää perusasiaa; kuuntelua, odotusta, kunnioitusta ja suoraa puhetta. Kokeilu vahvisti tämän. Tutkimusraportin osassa 6.2.3 on kuvattu asiantuntijoiden kokemuksia siitä, mihin hyvä dialogi perustuu. Kuuntelu ja kunnioitus nousivat vahvasti esille myös niissä.

Kokeilu osoitti, että edellä mainittujen lisäksi osallistujien hyvät henkilökohtaiset vuorovaikutustaidot ja positiivinen ja utelias asenne asiakkaiden kanssa työskentelemistä kohtaan riittivät hyvin viemään työskentelyn empaattisen dialogin tasolle. Empaattinen dialogi on riittävää, kun yhteissuunnittelun tavoitteena on tutkailla tai ymmärtää (Sanders 2010) suunnitteluhaasteita asiakkaan näkökulmasta. Kun tavoitteena on ratkaista suunnitteluhaasteita tai tuottaa yhdessä uusia ideoita, tarvitaan dialogin seuraavia tasoja; dialektista keskustelua ja luovaa dialogia. Kokeilun perusteella näyttäisi siltä, että tällöin tarvitaan avuksi menetelmiä ja/tai pitkäaikaisempaa harjaantumista asiakkaiden kanssa työskentelemiseen.

Kokeilu osoitti, että yritysten on järkevää käynnistää yhteissuunnittelun tekeminen sellaisin tavoittein, joiden saavuttamiseen riittää empaattinen dialogi. Kokeilussa mukana olleiden vakiojäsenten osaamisen nopea kasvu osoitti, että potentiaalia dialogin seuraaviin tasoihin voi löytyä yllättävänkin nopeasti. Se kuitenkin vaatii osaamisia, joita esittelen seuraavaksi.

7.4 Yhteissuunnittelussa korostuu ryhmän yhteinen osaaminen

Yhteissuunnittelussa on kyse erilaisten tarpeiden, näkemysten ja osaamisten kokoamisesta saman pöydän äärelle. Jokainen osallistuja tuo mukanaan oman osaamisensa ja lopputulokset syntyvät kaikkien osallistujien osaamisten kombinaationa.

Yritysten kannalta on kiinnostavaa, minkälaista osaamista yhteissuunnitteluun osallistuvilta asiantuntijoilta vaaditaan. Kirjallisuudesta nousevat vahvimpina osaamisvaatimuksina yleinen yhteistyöosaaminen ja kyky työskennellä asiakkaiden kanssa (Stevens ja Dimitriadis 2003; Edvardsson ym.2013; Witell ym. 2011). Westh Nicolajsen ja Scupola (2011) toteavat että henkilöiden väliset suhteet, luottamus, yhteiset tavoitteet, asiantuntijuus, sitoutuminen ja motivaatio ovat keskeisessä roolissa.

Tässä tutkimuksessa haastatellut asiantuntijat nostivat ennen yhteissuunnittelun kokeilua keskeisiksi osaamisvaatimuksikseen asiakkaan arvostamisen, vuorovaikutustaidot, ryhmätyövalmiudet ja oman erityisalueensa asiantuntijuuden. Asiantuntijoiden näkökulmana oli tässä vaiheessa pääsääntöisesti vain yhteissuunnitteluprosessin yksi vaihe, asiakastyöpaja. Kokeilun jälkeen näkökulma oli laajentunut. Alustava arvio osaamisista oli osunut erittäin oikeaan, mutta sen lisäksi uusiksi osaamisvaatimuksiksi nousivat koko yhteissuunnitteluprosessin hallinta, liiketoimintanäkemyksen aktiivinen käyttäminen, yhteissuunnittelun työskentelymenetel-

mien tunteminen ja yhteissuunnittelulla saavutettujen lopputulosten analysointi- ja hyödyntämistäidot.

Quin Han (2010) on tarkastellut väitöskirjassaan palvelumuotoilua siitä näkökulmasta, minkälaista osaamista ammattisuunnittelija (designer) tarvitsee kokonaisvaltaisen palvelumuotoilu-projektin hoitamisessa, kun mukana on useita erilaisia sidosryhmiä. Tulokset perustuvat neljään eri tapaukseen, joissa palvelumuotoilutoimiston suunnittelijat työstivät palveluja asiakasyrityksilleen. Han löysi kolme osaamisaluetta; johtaminen, fasilitointi ja tuottaminen. Niihin kaikkiin liittyy sekä kovaa asiantuntijaosaamista että pehmeää sosiaalista osaamista.

Käytin Hanin osaamismallia pohjana ja sovelsin sitä esittääkseni osaamisvaatimukset palvelukehitysprojektille, jossa hyödynnetään yhteissuunnittelua asiakastiedon hankinnassa. Osaamisissa painottuu näkemys siitä, että yhteissuunnittelu on prosessi, joka alkaa tavoitteen asettamisesta ja päättyy tuotosten hyödyntämiseen. Sovelsin Hanin alkuperäistä mallia sen tiedon pohjalta, jota oma tutkimukseni tuotti ja ryhmittelin osaamiset kolmen sijasta neljään osa-alueeseen sekä lisäsin oppimisen kaikki muut alueet yhdistävänä osaamisena koko muun osaamisen ytimeen. Esittelen osaamiset seuraavassa kuvassa.

	Johtaminen	Fasilitointi	Palvelujen suunnittelu	Projektityö
Erityis-asian-tuntemus (kovat taidot)	1) Oman alueen asian-tuntemus 2) Kyky hahmottaa kokonaisuuksia ja erottaa tärkeät asiat 3) Liiketoiminnallinen päätöksentekokyky 4) Tavoitteellisuus	1) Yhteissuunnittelun menetelmien tuntemus 2) Käytännön fasilitointi- tai ryhmätyötaidot 3) Dokumentaatio-menetelmien tuntemus ja käyttökyvyt	1) Palvelumuotoilun työkalujen tuntemus 2) Kyky siirtää ja säilyttää yhteissuunnittelussa saatu tieto niin, että se on kaikkien tarvitsevien käytössä 3) Kyky ymmärtää saadun tiedon merkitys ja muokata siitä konsepteja tai muita tuotoksia projektin käyttöön	1) Kyky nähdä tarve asiakastiedolle, valita sopivin tiedonhankintatapa ja ajoittaa tiedonhankinta 2) Taito käsitellä yhteissuunnittelua prosessina joka integroidaan osaksi muuta projektityötä 3) Kyky ottaa oikeat ihmiset mukaan
Oppiminen				
Sosiaalinen osaaminen (pehmeät taidot)	1) Kyky nähdä asiat avoimesti ja kunnioittaa erilaisia näkökulmia 2) Joustavuus omien tavoitteiden suhteen 3) Selkeä intressi ja aito innostus alueen kehittämiseen	1) Asiakkaiden arvostaminen ja halu työskennellä heidän kanssaan 2) Kyky käydä dialogia <ul style="list-style-type: none"> Taito kuunnella ja herkkyyys reagoida kuulemaansa Sensitiivisyys ihmisten väliselle vuorovaikutukselle ja kyky luoda hyvää ilmapiiriä 	1) Käyttäjäkeskeisten tiedonhankintamenetelmien luonteen ymmärtäminen 2) Kyky työstää asioita iteratiivisesti ja hyödyntää saatua tietoa koko yhteissuunnittelu-prosessin ajan 3) Kyky inspiroitua ja inspiroida muita	1) Kyky rakentaa motivaatiota ja innostusta ja kyky säilyttää ne 2) Kyky nähdä yhteissuunnittelun hyödyt projektille ja viestiä niistä

Kuva 20: Yhteissuunnittelun osaamisvaatimukset Hania (2010, s.202) täydentäen.

Johtamisosaamisella tarkoitan projektin ja liiketoiminnan tavoitteiden ymmärtämistä sekä omaa erityisasiantuntijuutta ja niiden aktiivista hyödyntämistä yhteissuunnittelussa. Johta-

misosaamisen pitää olla joustavaa ja avarakatseista, jotta yhteissuunnitteluprosessin aikana esiin nousevat asiat pystytään sekä ottamaan vastaan että hyödyntämään. Fasilitointiosaamisella kuvastan yhteissuunnittelun menetelmien tuntemisen lisäksi koko yhteissuunnitteluprosessin fasilitointia ja kykyä ottaa kaikki osapuolet arvostavasti ja aktiivisesti mukaan. Fasilitointiosaaminen on kaksipuolista, kykyä auttaa muita onnistumaan ja kykyä antautua fasilitaattorin ohjattavaksi. Palvelujen suunnitteluosaaminen saattaa olla osaamisista tärkein, sillä ilman sitä muut osaamiset ovat turhia. Palvelujen suunnitteluosaamisella tarkoitan sekä palvelumuotoilun perustyökalujen tuntemista että erityisesti yhteissuunnittelun avulla saatavan tiedon luonteen ymmärtämistä ja kykyä tuottaa sen pohjalta projektille sopivia ratkaisuja. Neljäs osaamisalue, projektityön osaaminen, tarkoittaa tässä erityisesti kykyä nähdä, milloin asiakasyhteistyötä kannattaa lähteä tekemään sekä taitoa ohjata yhteissuunnittelua kokonaisvaltaisena prosessina ja integroida se projektin normaaliin tekemiseen.

Osaamisvaatimukset kohdistuvat yhteissuunnittelua hyödyntävälle projektille, eivät yksittäisille henkilöille. Kokeilu osoitti, että yhteissuunnitteluprosessin aikana tarvitaan hyvin erilaisia osaamisia jotka voidaan koota useiden eri ihmisten osaamisista. Osaamisia voidaan hankkia myös yrityksen ulkopuolelta - esimerkiksi palvelumuotoilutoimistoilta - mutta tiettyjä asioita, esimerkiksi päätöksentekoa, ei voi ulkoistaa. Yrityksen osallistujilta - päätöksentekijöitä myöten - vaaditaan erityisesti kykyä tarkastella asioita avoimesti ja kunnioittaa erilaisia näkökulmia, asiakkaiden arvostamista sekä kykyä oppia ja muuttaa omaa toimintaansa opitun pohjalta. Siksi oppiminen lävistää kaikki muut osaamisalueet kuvassa.

7.5 Käytännön suosituksia yrityksille

Tämän tutkimuksen yhteydessä tehdyn kokeilun perusteella voin lämpimästi suositella asiakastiedon hankintaa omin voimin. Kun tiedonhankinnan tavoitteet on asetettu realistisesti, kun on riittävästi aikaa ja kun tietoa ovat hankkimassa motivoituneet, avarakatseiset ja asiakasta arvostavat asiantuntijat, tulokset ovat varmasti hyviä.

On hyvä, jos porukassa on joku, jolla on aiempaa kokemusta. Jos sellaista ei ole, voi työskentelyyn pyytää ammattimaisen vetäjän talon ulkopuolelta.

Asiakkaat suhtautuvat työskentelyyn yrityksen asiantuntijoiden kanssa erittäin positiivisesti ja innokkaasti. Tärkeintä on saada syntymään yhteys asiakkaiden ja oman porukan välille ja siinä tasaveroisuus, molemminpuolinen luottamus, rentous ja huumori auttavat pitkälle. Asiantuntijakieli pitää unohtaa kokonaan ja asemasta tai vastuista kielivät merkit ja puheet on syytä piilottaa. On parempi tavata farkuissa kuin puku päällä.

Asiakasyhteistyön vaikein asia saattaa olla asiakkaiden rekrytointi. Tutkimuksessa asiakkaat rekrytoitiin yrityksen sähköisestä asiakaspaneelistä ja tulijoita oli monin kerroin enemmän kuin pystyttiin ottamaan. Jos tällaista valmista porukkaa ei ole, kannattaa rohkeasti lähettää omaan asiakaskantaan sähköposteja tai etsiä kiinnostuneita nettisivujen kautta. Hakua voi tehdä myös normaalin asiakasviestinnän yhteydessä. Mitä tärkeämpi ja läheisempi yrityksesi tai sen palvelut asiakkaille ovat, sitä helpommin kiinnostuneita löytyy. Rekrytointiin kannattaa varata aikaa.

Asiakkaille annettiin palkkioksi lahjakortteja. Kukaan ei kuitenkaan tullut rahan vuoksi vaan heidät toi paikalle uteliaisuus, kiinnostus kehittämiseen ja halu vaikuttaa yrityksen palveluihin. Kokeilussa osallistujat valittiin tarkoituksella eri ikäryhmistä, koska tutkitut palvelutkin olivat koko asiakaskunnalle suunnattuja. Kun työpajan vanhin osanottaja on yli 60 ja nuorin hädin tuskin 30, asiakaskunnan tarpeiden ja käyttäytymisen erilaisuus aukeaa yrityksen suunnittelijalle raai'alla ja konkreettisella tavalla. Minulla on muista yhteyksistä kokemuksia myös homogeenisten ryhmien kanssa työskentelystä ja se onkin tietyissä tilanteissa parempi valinta.

Yrityksen asiantuntijat olivat ennen asiakkaiden tapaamista huolissaan siitä, osaisivatko he vastata asiakkaiden kysymyksiin ja toisaalta siitä, mitä he uskaltaisivat puhua asiakkaille paljastamatta liikaa keskeneräisistä asioista. Ensimmäinen huoli osoittautui täysin turhaksi, sillä asiakkaat eivät olleet kiinnostuneet yksityiskohdista ja nykyisestä he puhuivat pääasiassa oman kokemuksensa näkökulmasta. Kaikkein kiinnostavinta asiakkaiden mielestä oli pohtia tulevaa ja kehitellä uusia ideoita. Asiantuntijoiden jälkimmäiseen huoleen - liikesalaisuuksien paljastumisen pelkoon - varauduttiin tekemällä asiakkaiden kanssa yksinkertaiset NDA-sopimukset, joissa he sitoutuivat olemaan paljastamatta suunnitteluiltojen aiheita ulkopuolisille ja jossa he luovuttivat oikeudet illan aikana syntyneisiin ideoihin. Tämä saattoi olla hätävarjelun liioittelua enkä todennäköisesti itse toimi jatkossa samalla tavalla. Yhteinen suunnittelu perustuu luottamukseen molemmin puolin ja sitä ei pitäisi olla tarpeen vahvistaa allekirjoituksin. Asia on kuitenkin hyvä miettiä oman yrityksen näkökulmasta.

Väitin tämän osion alussa, että asiakasyhteistyön tulokset ovat varmasti hyviä. Uskallan sanoa niin, koska asiakkaiden kanssa työskentelystä tulee monenlaisia tuloksia. En pidä niistä lainkaan vähäisimpänä sitä, että asiakkaiden kanssa työskentely antaa uskomattomasti virtaa ja vauhtia. Asiantuntijaporukkamme oli asiakastyöpajojen jälkeen supermotiveitunutta ja odottivat kärsimättöminä tulosten hyödyntämistä varsinaisessa projektityössä. Siksi onkin tärkeää, että asiakkaita tavataan sellaisista asioista ja juuri sellaisina hetkinä, kun asioille voi tehdä jotain. Jos asiantuntijat eivät pääse liki välittömästi asiakkaiden tapaamisen jälkeen kehittämään asiakkaiden kanssa suunniteltua aihepiiriä, iso osa hyödyistä valuu hukkaan.

Sisällölliset tulokset riippuvat erityisesti siitä, miten taitavasti yhteissuunnittelun kysymykset ja tehtävät osataan asetella ja kuinka rohkeasti ja lennokkaastikin asiantuntijat heittäytyvät yhteiseen keskusteluun asiakkaiden kanssa. Siinä erilaiset menetelmät ja työkalut voivat olla suureksi avuksi.

Järkevintä lienee edetä askel kerrallaan ja haukata aluksi vain pieni pala kakkua. Pelkästään se, että palvelua kehittävä tai tuottava asiantuntijan ja palvelua käyttävän asiakkaan saa samaan tilaan kasvokkain, voi olla uuden alku. Kohtaamisille pitää uskaltaa raivata tilaa ja aikaa. Jos siinä ohessa yrityksen palvelukehitysprosessin mutkia oiotaan suoriksi, niin aina vaan paranee. Palvelukehittämisen lienee vihdoinkin aika aueta ulospäin ja ottaa asiakas aidoksi ja aktiiviseksi resurssiksi kehitystyöhön. Asiakastiedon ja -ymmärryksen hankkimista kannattaa tarkastella erilaisista näkökulmista ja löytää ne hetket, jolloin perinteisen tutkimuskäsityksen voi heittää hiiteen ja kutsua asiakkaan mukaan suunnittelutiimiin. Miksi ihmisessä jättäisimme käyttämättä sen kaikkein parhaimman asiantuntijaresurssin - palvelun käyttäjän - jonka voimme koskaan palvelukehitykseen saada?

8 Tutkimuksen arviointi

Tutkimus on tehty yhdessä tietyssä yrityksessä, juuri sille tyypillisessä projektitoiminnan ympäristössä ja tietynlaisen asiakaskulttuurin keskellä. Tutkimuksen tulokset heijastavat juuri tätä yritystä sen hetkisessä tilanteessaan. Tulosten ei voi siksi ajatella selittävän ilmiötä yleispätevästi.

Tästä huolimatta tutkimuksen tuloksista on käytännön hyötyä mille tahansa yritykselle, joka haluaa käyttää yhteissuunnittelua palvelukehitysprojehtinsa työkaluna. Tutkimus kertoo yhteissuunnittelun ominaispiirteistä ja osaamisvaatimuksista luotettavasti. Tutkimuksen keskeisin viesti palvelukehitystä tekeville yrityksille on, että yhteinen työskentely asiakkaiden kanssa on mahdollista jo varsin matalalla kynnyksellä ja se tuottaa asiantuntijoille arvoa, jota ei saada muilla asiakastiedon hankintatavoilla.

8.1 Tutkimusprosessi

Tutkimusprosessi kesti puolitoista vuotta. Tutkimuksen suunnittelu alkoi syksyllä 2013. Yhteissuunnittelukokeilun järjestäminen ja aineiston keruu kestivät viisi kuukautta, tammikuusta toukokuuhun 2014. Tutkimusaineiston analysointiin kului kesä 2014 ja kirjoitustyö eteni erimittaisina rypistyksinä syksyn ja talven 2014-2015 aikana. Kun kirjoitan tutkimusraportin viimeisiä sivuja, eletään maaliskuuta 2015.

Jäin töistä opintovapaalle kokeilun, aineiston keruun ja analysoinnin ajaksi. Tein ratkaisun kolmesta syystä. Ensinnäkin arvelin, ettei työaika riitä sekä kokeiluun että normaaleihin työtehtäviin. Silloin olisi todennäköistä, että kokeilu jäisi kakkoseksi. Toiseksi halusin nauttia tutkijan ”riippumattomuudesta” ja tehdä kokeiluun liittyvät päätökset ilman työyhteisön mahdollista painetta ja samalla osoittaa kokeiluun osallistuneille asiantuntijoille, että toimin kokeilussa nimenomaan tutkijana, en heidän kolleganaan. Kolmas syy oli henkilökohtaisesti tärkein ja nyt jälkikäteen tarkasteltuna myös kauaskantoisin. Olin tyytymätön silloiseen tapaan hoitaa tehtävääni kehitysprojektien asiakaslähtöisyyden tukemisessa. Ajattelin, että irtiotto sen hetkisistä työskentelymalleista vapauttaisi minut tekemään asioita toisin kun palaisin opintovapaan ja lomien jälkeen takaisin töihin.

Opintovapaalle jääminen oli yksi elämäni viisaista päätöksistä. Tutkimus ei olisi toteutunut tällaisena ilman sitä. Yhteissuunnittelun kokeilu oli jälkikäteen arvioituna työmäärältään järjestettömän suuri ja kokemuksiltaan ainutlaatuinen urakka. Tuskin enää koskaan saan tilaisuutta vastaavaan syväoppimiseen. Kun selvitin asiantuntijoiden näkökulmaa yhteissuunnitteluun, sain tutkimusaineiston lisäksi käytännön tietoa, joka auttaa minua nyt työssäni joka päivä. Se tekee minut onnelliseksi. Kun palasin opintovapaan jälkeen töihin, minulla oli vahvuutta ilmoittaa esimiehelleni, etten aio jatkaa siitä, mihin kahdeksan kuukautta aiemmin jäin. Pyysin neljä kuukautta aikaa ja työrauhaa osoittaa, kuinka asiakkaat voisi saada aivan uudella tavalla osaksi kehittämistämme ja myös projektit innostumaan asiakkaiden mukaan ottamisesta. Kiitokset ymmärtäväisille esimiehille, ilman heitä maailma olisi paljon huonompi paikka. Asioita todellakin voi tehdä toisin.

8.2 Tasapainoilua eri rooleissa

Minulla oli tutkimuksen aikana neljä eri roolia. Ensinnäkin olin kokeilun käytännön järjestäjä ja huolehdin esimerkiksi projektien hankkimisesta kokeiluun, asiakkaiden rekrytoinnista työpajoihin ja työpajojen käytännön järjestelyistä. Toiseksi fasilitoin yhteissuunnittelun valmistelua. Kolmanneksi toimin asiakkaiden kanssa järjestettyjen työpajojen emäntänä, kuitenkin ilman varsinaisen työskentelyn ohjausta. Neljänneksi olin tutkija, joka havainnoi, haastatteli, laati kyselyjä ja analysoi aineistoa.

Asetelma oli haastava, mutta tutkimuksen kannalta välttämätön. Ilman kokeilua ei olisi syntynyt tutkimusaineistoa. Ilman aktiivista organisaattorin roolia asiakastyöpajat eivät olisi toteutuneet tutkimuksen kannalta järkevässä aikataulussa. Yritin pitää organisaattorin ja tutkijan roolit erillään toisistaan. Asiantuntijoiden näkökulmasta tämä toteutui niin, että haastattelin heitä ennen kokeiluprosessia tutkijana, sen jälkeen toimin käytännön organisaattorina ja kun kaikki oli ohi, haastattelin heitä uudestaan tutkijana.

Havainnoijan roolissa toimiminen oli sen sijaan vaikeampaa. Kaksijakoisen roolini vuoksi työpäiväkirjoihin kirjattua havaintoaineistoa ei ole tasalaatuisesti kaikista työvaiheista ja kaikista kokeiluprojekteista. Esimerkiksi asiakastyöpajojen havainnointi oli sattumanvaraista. Joissakin työpajoissa oli paljon käytännön asioita, joiden järjestely vei aikaa havainnoinnilta. Työpajojen valmistelussa ja analysoinnissa minulla oli aktiivisempi rooli, joka ei mahdollistanut puhtasoppista havainnointia vaan se toteutui jonkinlaisena osallistujan ja havainnoijan yhdistelmänä. Havainnoinnin laatua heikensi myös se, etten pystynyt analyysivaiheessa pitämään täydellisesti ja pelkästään niissä havainnoissa, jotka oli kirjattu työpäiväkirjoihin. Mieleeni oli tarttunut ja juurtunut niin paljon tilanteita, kuvia ja ääniä, etten pystynyt jokaisen ajatuksen osalta varmistamaan, että sille löytyisi dokumentoitu vastine muistiinpanoistani.

Samanaikainen tutkijan ja osallistujan rooli on haastava ja onkin tyypillisempi ja luontevampi kehittämistutkimukselle. Pohdinkin tutkimuksen alkuvaiheessa sitä, että tutkimus olisi toteutettu kehittämistutkimuksena, mutta totesin, että silloin asiantuntijoiden ääni ei olisi kuulunut sellaisena kuin se nyt kuuluu. Olen tyytyväinen tutkimusmenetelmän valintaan.

8.3 Tutkimuksen reliabiliteetti

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan ensisijaisesti valittujen menetelmien kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Toinen keskeinen reliabiliteettia määrittävä asia on tutkimuksen toistettavuus.

Käytin tutkimuksessa useita erilaisia tiedonhankintakeinoja; haastattelua, havainnointia, kyselyjä ja koko prosessin päätteeksi vielä yhteistä työpajaa kaikkien mukana olleiden asiantuntijoiden kesken. Tämänkaltaisen tiedonhankintamenetelmien triangulaation katsotaan yleisesti ottaen lisäävän reliabiliteettia. Tutkimusraportin osassa 5.3. olen kuvannut tapaa, jolla ensin käsittelin aineistoa ja kuinka sitä käsittelyn jälkeen analysoin. Työtapa oli systemaattinen ja huolellinen.

Analyysivaiheen aikana jouduin ajoittain moittimaan itseäni vahvasta halusta löytää rakenteita myös sellaisiin asioihin, joissa niitä ei ollut. Oli vaikea myöntyä siihen, ettei logiikkaa aina löydy. Alan kirjallisuus oli analyysissä erittäin suurena tukena. Sain paljon inspiraatiota ja tukea muutamista ajatuskehikoista, jotka nostin esille johtopäätösosiossa. Analyysiä ei olisi voinut toinen tehnyt juuri samalla tavalla.

Tutkimus ja sen yhteydessä tehty kokeilu ovat toistettavissa. Samankaltaisia yrityksiä, joissa asiantuntijat tekevät palvelukehitystä ja tarvitsevat työnsä tueksi asiakastietoa, on muitakin.

Tutkimus osoitti, että yrityksen toimintakulttuurilla ja ihmisten asenteilla on suuri merkitys. Siksi uudelleen toistetulla tutkimuksella voisi nousta esille mielenkiintoisia eroja. Eroja voisi syntyä myös, mikäli tutkimus toteutettaisiin samassa yrityksessä uudelleen. On nimittäin mahdollista, että tekemäni tutkimus antaa asiantuntijoiden valmiuksista ja koetuista hyödyistä keskimääräistä positiivisemmän kuvan, koska tutkimuksen kohderyhmä oli aihepiiristä innostunutta ja suhtautui kokeiluun myönteisesti. Tämä ei kuitenkaan heikennä tulosten arvoa, sillä keskeiset asiat nousivat esille osallistujien suhtautumistavasta riippumatta.

8.4 Tutkimuksen validiteetti

Tutkimuksen validiteettia arvioitaessa tarkastellaan, oliko valituilla tutkimusmenetelmillä kykyä selvittää juuri sitä mitä oli tarkoituskin ja tutkittiinko juuri sitä mitä oli tarkoitus.

Tutkimus oli fenomenologinen ja sen tavoitteena oli selvittää tutkimuskohteiden kokemusta ilmiöstä, tässä tapauksessa palvelukehitystä tekevien asiantuntijoiden ensikokemusta yhteissuunnittelusta. Tutkimusta varten järjestettiin kokeilu, joka kokeilunomaisuudestaan huolimatta toteutettiin projektien ja asiantuntijoiden aitoja tarpeita palvelleen. Kokeilu ja tutkimus vaikuttivat tilanteeseen siten, että asiantuntijat paneutuivat ja syventyivät asiaan suuremmalla aika- ja osallistumispanoksella kuin tavanomaisessa työelämän tilanteessa olisi tyypillistä. Tutkimuksessa tunnistettua yhteissuunnittelun kokonaisprosessia ei voikaan näin ollen pitää tyypillisenä prosessina vaan pikemminkin tavoiteltavana ihanneprosessina.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää mitä yhteissuunnittelu vaatii yritykseltä ja yhteissuunnittelua tekevilta asiantuntijoilta ja minkälaista arvoa yhteissuunnittelu tuottaa. Kokeilu oli eräänlainen laboratoriotilanne, jossa asiantuntijoille järjestettiin kokemus, joka ei olisi ollut muuten mahdollinen. Kun asiantuntijat haastateltiin ennen ja jälkeen kokemuksen, saatiin ensin lähtötilanne, johon pystyttiin vertaamaan kokemuksen jälkeistä tilaa. Haastatteluaineisto täydentyi tutkijan havainnoilla. Voidaan sanoa, että asetelman avulla pystyttiin selvittämään juuri sitä asiaa, mitä oli tarkoituskin.

Tutkimusmenetelmät tuntuivat koko tutkimuksen ajan oikeilta ja niiden avulla pystyin selvittämään tutkimuksen kohteena ollutta asiaa. Haastateltavat olivat juuri oikeanlaisia tutkimuskohteita ja - vaikka olivat valikoituneet sattumanvaraisesti - he edustivat tyypillistä palvelukehitysprojektin asiantuntijajoukkoa. Tutkimuksen kohderyhmän validiteettia voi pitää hyvänä.

Tutkimuskysymys eli tutkimusprosessin aikana varsin paljon, mutta sen ytimenä ollut asiantuntijoiden kokemuksen kartoittaminen oli alusta loppuun saakka keskeisin asia.

8.5 Oma oppiminen

Kun alun alkaen pohdin opinnäytetyöni aihetta, suunnitelmissani oli kehittämistutkimuksen tekeminen kuten jo edellä totesin. Se olisi ollut omalla mukavuusalueellani ja olisin päässyt hyödyntämään suunnittelijantaitojani. Valitsin kuitenkin perinteisemmän tutkimusotteen, jossa piti pystyä hillitsemään innokasta suunnittelija-minää ja sen sijaan oppia kuuntelemaan muita ja antaa heille tilaa rakentaa ja kokea itselleen sopivaa yhteistyötä asiakkaiden kanssa.

Valinta oli viisas. Sain lisää varmuutta ja näkemystä, mutta ennen muuta sain kokemusperäistä tietoa siitä, minkälaista arvoa yhteissuunnittelu voi tarjota palvelukehitysprojektissa työskentelevälle asiantuntijalle ja mitä se häneltä vaatii. Tuo tieto on nykyisessä työssäni kullann-arvoinen. En olisi uskonut, että tutkiminen tekisi minusta nimenomaan käytännön osaajaan. Mutta niin tässä kävi: kokeilusta käytäntöön ja tutkimalla tekijäksi.

Lähteet

- Alam, I. 2002. An Exploratory Investigation of User Involvement in New Service Development. *Academy of Marketing Science. Journal*, Vol 30, No 3, s. 250-61
- Alam, I. & Chad, P. 2002. A Customer-oriented New Service Development Process. *Journal of Service Marketing*, Vol 16, No 6, s. 515-534
- Andersson, W.L. & Crocca, W.T. 1993. Engineering Practise and Co-development of Product Types, *Communications of the ACM*, Vol 36, No 6, s. 49-56
- Antikainen, M., Mäkipää, M & Ahonen, M. 2010. Motivating and Supporting Collaboration in Open Innovation. *European Journal of Innovation Management*, Vol 13, No 1, s. 100-19
- Brown, T. 2008. Design Thinking, *Harvard Business Review*, Vol. 86, No 6, s. 84-92
- Cheng, C.C., Chen, J-S & Tsou, H.T. 2012. Market-creating Service Innovation: Verification and its Associations with New Service Development and Customer Involvement. *Journal of Services Marketing*, 26/6, s. 444-457
- Dörner, N., Gassman, O. & Gebauer, H. 2011. Service Innovation: Why is it so Difficult to Accomplish? *Journal of Business Strategy*, Vol. 32, No 3, s. 37-46
- Echeverri, P. & Skålen, P. 2011. Co-creation and Co-destruction: A Practise-theory Based Study of Interactive Value Formation. *Marketing Theory*, 11(3), s. 351-373
- Edvardsson, B., Meiren, T., Schäfer, A. & Witell, L. 2013. Having a Strategy for New Service Development - Does it Really Matter? *Journal of Service Marketing*, Vol 24, No 1, s. 25-44
- Edvardsson, B. & Olsson, J. 1996. Key Concepts for New Service Development. *The Service Industries Journal*, Vol 16, No 2, s. 140-64
- Edvardsson, B., Gustafsson, A., Kristenssen, P. & Witell, L. 2010. Customer Integration in Service Innovation kirjassa Gallouj, F. & Djellal, F. (toim) *The Handbook of Innovation and Services. A Multidisciplinary Perspective*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited
- Froehle, C.M., Roth, A.V., Chse, R.B. & Voss, C.A. 2000. Antecedents of New Service Development Effectiveness: An Exploratory Examination of Strategic Operations Choices. *Journal of Service Research*, Vol 3, No 1, s. 3-17
- Froehle, C.M. ja Roth, A.V. 2007. A Resource-process Framework of New Service Development. *Journal of Production and Operation Management*. Vol 16, No 2, s. 169-188
- Griffin, A. 1997. PDMA Research on New Product Development Practices: Updating Trends and Benchmarking Best Practices. *Journal of Product and Innovation Management*, Vol 14, No 6, s. 429-58
- Grönroos, C. & Voima, P. 2013. Critical Service Logic: Making Sense of Value Creation and Co-creation. *Journal of Academy of Marketing Service*, 41 (2) s. 133-150
- Gustafsson, A., Kristensson, P. & Witell, L. 2012. Customer Co-creation in Service Innovation: A Matter of Communication? *Journal of Service Management*, Vol 23, No 3, s. 311-327
- Han, Q. 2010. Practices and Principles in Service Design. Stakeholders, Knowledge and Community of Service. Tohtorinväitös. University Of Dundee.

- Hanington, B.M. 2003. Methods in the Making: A Perspective on the State of Human Research in Design. *Design Issues*, Vol 19, No 4, s. 9-18
- Hyysalo, S. 2009. Käyttäjä tuotekehityksessä. Tieto, tutkimus, menetelmät. Taideteollisen korkeakoulun julkaisu B 97. Keuruu: Otavan kirjapaino
- Isaacs, W. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Uraauurtava lähestyminen liike-elämän viestintään. Jyväskylä: Kauppakaari. Gummeruksen kirjapaino.
- Jaworski, B. & Kohli, A. 2006. Co-creating the Voice of the Customer. In: Lusch, R.F. & Vargo, S.L. (toim) *The Service-Logic of Marketing: Dialog, debate and directions*. M.E Sharpe
- Johnson, S.P., Menor, L.J., Roth, A.V. & Chase R.B. 2000. A critical Evaluation of the New Service Development Process: Integrating Service Innovation and Service Design kirjassa *New Service Development - Creating Memorable Experiences*, Fitzsimmons, J.A. & Fitzsimmons, M.J. (toim) Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Joshi, A.W., & Sharma, S. 2004. Customer Knowledge Development: Antecedents and Impact on New Product Performance, *Journal of Marketing*, Vol 68, No 4, s. 47-59
- Keränen, K., Dusch, B. & Ojasalo, K. 2013. CoCo Tool Kit. Version 1.0. Vantaa: Laurea University of Applied Sciences. Multiprint Ltd.
- Koskela-Huotari, K. & Friedrich, P. 2013. Co-design and Value Co-creation - Implications from Service-Dominant Logic kirjassa *Smeds, R. & Irrmann, O. (2013) Co-Create 2013, The Boundary-Crossing Conference on Co-Design in Innovation*. Helsinki: Aalto University publication series Science & Technology 15 /2013.
- Kristenssen, P., Gustafsson, A. & Archer, T. 2004. Harnessing the Creative Potential among Users. *Journal of Product Innovation Management*, Vol 21, No 1 s. 4-14
- Laine, T. 2001. Miten kokemusta voidaan tutkia? (3. painos) *Fenomenologinen näkökulma*. Kirjassa Aaltola, J. & Valli, R. (toim) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*. Juva: PS-kustannus.
- Lundqvist, A. & Yaklef, A. 2004. Customer Involvement in New Service Development: A Conversational Approach. *Managing Service Quality*, Vol 14, No 2/3, s. 249-257
- Magnusson, P.R. 2003. Benefits of Involving Users in Service Innovation. *European Journal of Innovation Management*, Vol 6, No 4, s. 228 - 238
- Magnusson, P.R., Matthing, J. & Kristensson, P. 2003. Managing User Involvement in Service Innovation. *Journal of Service Research*, Vol 6, No 2, s. 111-124
- Mattelmäki, T. 2007. Yhteis- ja osallistuvasuunnittelu. Kirjassa Kaasinen, E. & Norros, L. (toim.) *Ekologinen lähestymistapa älykkään ihmisen-teknologia vuorovaikutuksen kehittämisessä*. Tampere: Teknologiainfo Teknova.
- Matthing, J., Sanden, B. & Edvardsson, B. 2004. New Service Development - Learning from and with Customers. *International Journal of Service Industry Management*, Vol 15, No 5 s. 479-98
- Mele, C., Russo-Spena, T. & Colurcio, M. 2010. Co-creating Value Innovation through Resource Integration, *International Journal of Quality and Service Science*, Vol. 2, No 1, s. 60-78
- Melton H.L. & Hartline M.D. 2010. Customer and Frontline Employee Influence on New NSD Performance. *Journal of Service Research*, Vol 13, No 4, s. 411-25

- Menor L. & Roth V. 2008. New Service Development Competence and Performance: an Empirical Investigation in Retail Banking. *Production and Operations Management*, Vol 17, No 3, s. 267-84
- Meroni, A. & Sangiorgi, D. 2011. *Design for Services*. Burlington: Gover Publishing.
- Miettinen, S. toim. 2011. *Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. Tampere: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M. 1994. *Qualitative data analysis*. (2. painos) California: Sage.
- Moritz, S. 2005. *Service Design: Practical access to an evolving field*. Maisteriohjelman opinnäytetyö. Köln: International School of Design.
- Nambisan, S. 2002. Designing Virtual Customer Environments for New Product Development: Toward a Theory. *The Academy of Management Review*, Vol 27, No 3, s. 392-413
- Olsson E.L. & Bakke G. 2001. Implementing the Lead User Method in a High Technology Firm: a Longitudinal Study on Intentions Versus Actions. *Journal of Product Innovation Management*, Vol 18, No 6, s. 388-95
- Ostrom A., Bitner, M.J., Brown, S., Burkhard, K., Goul, M., Smith-Daniels, V., Demirkan, H. & Rabinovich, E. 2010. Moving Forward and Making Difference: Research Priorities for the Science of Service. *Journal of Service Research*, 13 (1), s. 4-36.
- Payne, A.F., Storbacka K. & Frow P. 2008. Managing the Co-creation of Value. *Journal of the Academic Marketing Science* (36) s. 83-96
- Polaine, A., Lovlie, L. & Reason, B. 2013. *Service Design. From Insight to Implementation*. Brooklyn, New York: Rosenfeld Media.
- Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. 2000. Co-opting Customer Competence. *Harvard Business Review*, Vol 68, No 3, s. 79-91
- Ramaswamy, V. & Gouillart, F. 2010. *The Power of Co-creation*. New York: Free Press
- Roberts, D., Baker, S. & Walker, D. 2005. Can We Learn Together? Co-creating with Consumers. *International Journal of Market Research*, Vol 47, No 4. s. 407-27
- Russo-Spena, T. & Mele, C. 2012. Five Co-s' in Innovating: a Practice-based View. *Journal of Service Management*, Vol 23, No 4, s. 527-553
- Sanders, L. 2008. On Modeling. An Evolving Map of Design Practice and Design Research. *Interactions*. Vol 15, No 6, s. 13-17
- Sangiorgi, D. 2012. Value Co-creation in Design for Services. In S. Miettinen & A. Valtonen (Eds) *Service Design with Theory: discussions on change, value and methods* (s 95-104) Rovaniemi: Lapin Yliopisto Press
- Shostack, L.G. 1977. Breaking Free from Product Marketing. *Journal of Marketing*, 41 (2), s. 73-80
- Shostack, L.G. 1982. How to Design a Service. *European Journal of Marketing*. Vol 16, No 1, s. 49-63
- Shunzhong L. 2009. Organizational Culture and New NSD Performance: Insights from Knowledge Intensive Business Services. *International Journal of Innovation Management*. Vol 13, No 3, s. 371-92

Smedlund, A. 2008. Identification and Management of High-potential Professional Services. *Management Decision*, Vol 46, No 6, s. 864-79

Smeds, R. & Irrmann, O. 2013. Co-Create 2013, The Boundary-Crossing Conference on Co-Design in Innovation. Helsinki, Finland: Aalto University publication series Science & Technology 15 /2013

Stevens E and Dimitriadis S, 2003. New Service Development through the Lens of Organizational Learning: Evidence from Longitudinal Studies. *Journal of Business Research*, Vol 57, s. 1074-84

Stickdorn M. 2011. What is Service Design? in Stickdorn, M. ja Schneider, J. (toim) *This is Service Design Thinking*. s. 28-52. USA: BIS Publisher. John Wiley & Sons.inc.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Gummerus Kirjapaino

Vargo S.L. 2008. Customer Integration and Value Creation. *Journal of Service Research*, 11 (2), s. 211-215

Vargo, S.L. & Akaka, M.A. 2009. Service-dominant Logic as a Foundation for Service Science: Clarifications. *Service Science*, Vol. 15, No 6, s. 32-41

Vargo, S.L. & Lusch, R.F. 2004. Evolving to a New Dominant Logic of Marketing. *Journal of Marketing*, Vol 68, No 1, s. 1-17

Vargo, S.L. & Lusch R.F. 2008. Why "Service"? *Journal of Academic Marketing Science*, 36 (1), s. 25-38

Westh Nicolajsen, H. & Scupola, A. 2011. Investigating Issues and Challenges for Customer Involvement in Business Services Innovation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol 26, No 5, s. 368-376

Wetter-Edman, K. 2012. Relations and Rationales of User's Involvement in Service Design and Service Management. In Miettinen S. & Valtonen A. (toim.) *Service Design with Theory*. Authors and Lapland University Press. Vantaa: HansaBook

Wetter-Edman, K. 2014. Design for Service. A Framework for Articulating Designers' Contribution as Interpreter of Users' Experience. Tohtorin väitös. University of Gothenburg: Art Monitor

Witell, L., Kristensson, P., Gustafsson, A. & Löfgren M. 2010. Idea Generation: Customer Co-creation versus Traditional Research Techniques. *Journal Of Service Management*, Vol 22, No 2, s. 140-159

von Hippel, E. 1994. Sticky Information and the Locus of Problem Solving: Implications for Innovation. *Management Science*, Vol 40, s. 429-439

Zeithaml, A., Parasuraman, A. & Berry, L.L. 1985. Problems and strategies in Services Marketing, *Journal of Marketing*, 49 (2), s. 33-46

Julkaisemattomat lähteet

Pirinen, A. 2014. The Barriers and enablers of service co-creation. A follow-up of six co-creation projects. Otaniemi: Atlas-hankkeen päätösseminaari 4.6.2014

Sanders, E. B.-N. 2005. Information, Inspiration and Co-creation. The 6th International Conference of the European Academy of Design, 29-31.3.2005, University of Arts, Bremen, Saksa

Sanders, E. B.-N., Brandt, E. & Binder, T. 2010. A Framework for Organizing Tools and Techniques of Participatory Design. The 11th Biennial Participatory Design Conference, 29.11. - 3.12.2010. Sydney Australia.

Vilmi, P. 2012. LähiTapiola-ryhmän palvelukehittäjille ja asiakasrajapinnalle tehdyn kyselyn tulosityhteenveto. PP-esitys.

Kuvat

Kuva 1: Palvelun arvonluomisen piirit Grönroosia ja Voimaa (2013) mukaillen.	13
Kuva 2: Palvelukehitysprosessi Johnson ym. (2000) mukaillen.	14
Kuva 3: Asiakkaan roolit palvelukehityksessä Dörner ym. (2011) mukaan.	15
Kuva 4: Palvelukehityksen keskeiset osatekijät Edvardsson ym. (2013) mukaillen.	15
Kuva 5: Erilaiset suunnittelunäkemykset Sandersin (2008) mukaan.	18
Kuva 6: Palvelukehityksen asiakaslähtöisyyden määrittäjät.	41
Kuva 7: Palvelukehityksen asiakaslähtöisyyttä määrittävien tekijöiden vaikuttavuus.	43
Kuva 8: Yhteissuunnittelun kokonaisprosessin hahmottuminen kokeilun edetessä.	44
Kuva 9: Asiantuntijoiden odotukset tuotoksista ennen kokeilun alkua.	46
Kuva 10: Asiantuntijoiden näkemys yhteissuunnittelussa tarvittavista osaamisista	55
Kuva 11: Hyvän dialogin rakentuminen asiakastyöpajassa	56
Kuva 12: Asiantuntijoiden ennakkoajatukset työskentelymalleista.	60
Kuva 13: Asiantuntijoiden ennakkonäkemykset asiakastyöpajan ohjaamisesta.	61
Kuva 14: Asiantuntijan roolin muuttuminen dialogista metodeihin siirryttäessä.	63
Kuva 15: Asiakastyöpajan keskeiset elementit ja dialogi kaiken keskiössä.	64
Kuva 16: Yhteissuunnittelun asiantuntijoille ja projektille tuottama arvo.	70
Kuva 18: Yhteissuunnittelun ihanneprosessi osana projektityötä.	74
Kuva 19: Perinteinen ja innovatiivinen tiedonhankinta Sandersia (2008) täydentäen.	77
Kuva 20: Menetelmien ja osaamisen vaikutus dialogiin Isaacsia (2001) muunnellen	80
Kuva 21: Yhteissuunnittelun osaamisvaatimukset Hania (2010) täydentäen.	82

Taulukot

Taulukko 1: Neljä tärkeintä lähtökohtaa palvelulle Vargon ja Luschin (2004; 2008) mukaan.

Taulukko 2: Asiakkaiden ennakko-odotukset työpajaa kohtaan, 36 vastaajaa.

Liitteet

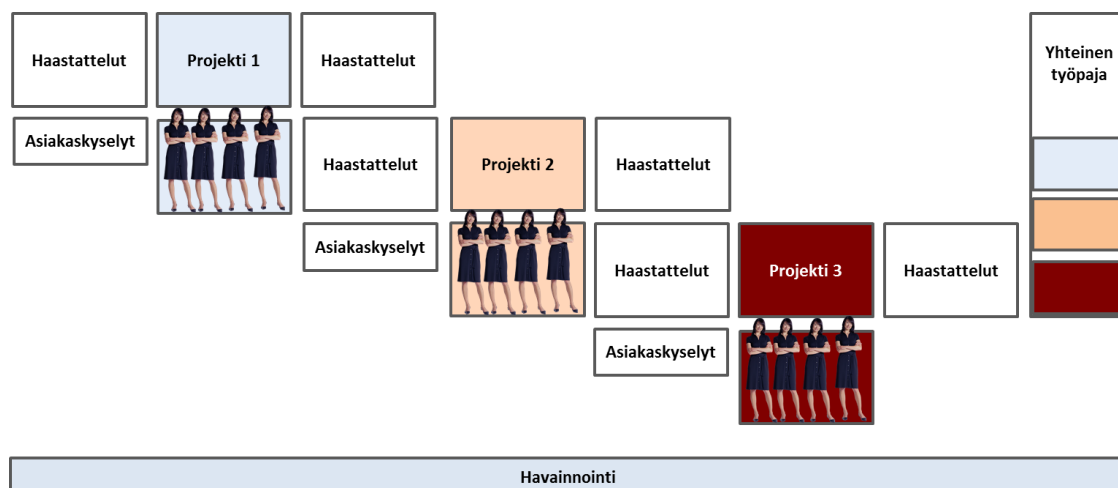
Liite 1 Kokeilun työvaiheet ja karkea aikataulu.....	98
Liite 2 Kokeiluprojektit.....	99
Liite 3 Asiakastyöpajan käsikirjoitus, perusrunko.....	102
Liite 4 Alkuhaastattelun runko.....	103
Liite 5 Loppuhaastattelun runko.....	104
Liite 6 Yhteissuunnittelun prosessi vaihe vaiheelta.....	105
Liite 7 Asiakkaiden kokemus yhteissuunnittelusta.....	106

Liite 1 Kokeilun työvaiheet ja karkea aikataulu

Kun tutkimuksen aihe oli löytynyt, kokeilu eteni seuraavasti.

- 1) LähiTapiolan suostumuksen pyytäminen: oliko yritys valmis siihen, että yhteissuunnittelua asiakkaiden kanssa kokeillaan (lokakuu 2013)
- 2) Yhteissuunnittelusta kiinnostuneiden projektien alustava haku: kokeilusta kertominen projektien omistajille (power-point-esitykset ja tapaamiset) (marras-joulukuu 2013)
- 3) Kokeilun käytännön suunnittelu alkaa (marraskuu 2013)
- 4) Yhteissuunnittelun asiakasosallistujien rekrytointi LähiTapiolan suunnannäyttäjistä: sähköpostikyselyn lähettäminen (joulukuu 2013) ja vastausviestit kiinnostuksensa osoittaneille (tammikuu 2014)
- 5) Yhteissuunnitteluprosessin toteutus ensimmäisen kokeiluprojektin kanssa sisältäen asiakasrekrytoinnit (tammi-helmikuu 2014)
- 6) Yhteissuunnitteluprosessin toteutus toisen kokeiluprojektin kanssa sisältäen asiakasrekrytoinnit (helmi-maaliskuu 2014)
- 7) Yhteissuunnitteluprosessin käynnistys kolmannen kokeiluprojektin kanssa sisältäen asiakasrekrytoinnit (huhti-toukokuu 2014)
- 8) Kaikkien projektien yhteinen reflektointipaja (toukokuu 2014)

Alla oleva kuva näyttää, miten aineiston kerääminen lomittui kokeiluun. Litteroinnit tehtiin sitä mukaa kun haastatteluja syntyi. Asiakaskyselyjen tulosten läpikäynti ja aineiston analysointi aloitettiin vasta kokeilun päättymisen jälkeen kesäkuussa 2014.



Liite 2 Kokeiluprojektit

Kokeiluun osallistui kolme LähiTapiolan palvelukehitysprojektia. Ne valikoituivat mukaan siksi, että ne olivat käynnissä kokeilun aikaan, niillä oli tarvetta saada asiakastietoa ja ne olivat kiinnostuneita hankkimaan sitä kokeilun tarjoamalla tavalla. Projektit ovat saaneet tunnuskirjaimet A-C sen perusteella, missä vaiheessa projektityön elinkaarta ne asiakastiedon hankintahetkellä olivat.

Projekti A

Projekti A:n asiakastiedon hankinnan tavoitteena oli ymmärtää, millä tavalla vakuutusyhtiön asiakkaat kannattaisi ottaa mukaan reklamaatioiden käsittelyyn. Lähtöajatuksena oli, että asiakkaiden edustajista voitaisiin muodostaa ns. asiakaspaneeli, jonka käsittelyyn annettaisiin vakuutusyhtiön ja asiakkaiden välisiä riitatapauksia. Tämän kaltaisia toimintamalleja on käytössä muutamissa yhtiöissä. Asiakastyöpajaa varten oli valmisteltu alustavia reklamaatioprosesseja, joiden avulla asiakkaiden näkemystä kuunneltiin. Asiakkaiden tarpeet ja toiveet poikkesivat erittäin vahvasti projektin oletuksista ja suunnittelulähtökohdista. Lopputulos muutti projektin alkuperäistä suuntaa ratkaisevasti.



Projekti B

Projekti B oli kehittämässä uusia palvelukonsepteja turvallisuuden alueelle ja sen tavoitteena oli testata siihenastisia konsepti-ideoita asiakkailta ja jatkokehittää niitä yhdessä asiakkaiden kanssa. Projekti kohtasi asiakastyöpajassa hyvin erilaisia, jopa vastakkaisia näkemyksiä eri asiakkaiden kesken. Osalla asiakkaista oli hyvin konservatiivinen ajattelumalli, jossa vakuutusyhtiön turvallisuusrooli nähtiin paljon kapeammin kuin projekti sen itse ajatteli. Osa asiakkaista taas tarkasteli turvallisuutta ihmisen henkilökohtaisen hyvinvoinnin ja talouden kautta, jolloin teemoista tuli erittäin laajoja. Asiakastyöpaja osoitti projektille, että turvallisuus koetaan hyvin monin tavoin ja vakuutusyhtiön rooli turvallisuudentunteen luojana on toistaiseksi vähäinen. Projekti sai asiakastyöpajasta vahvistusta tietyille konsepteille, mutta jäi osittain hämmennyksen tilaan ja harkitsikin työskentelyn jatkamista asiakkaiden kanssa.



Projekti C

Projekti C oli jo työnsä loppuvaiheessa ja haki asiakkailta apua lanseerauksen suunnitteluun sekä jatkoprojektin teemojen priorisointiin. Viestinnällisten teemojen käsittely innosti asiakkaita ja projekti sai hyviä eväitä lanseerauksen käytännön toteutukseen. Esille nousi myös asioita, jotka olisi kannattanut tehdä projektin aiemmissa vaiheissa toisin, mutta niiden muuttamiseen ei enää ollut mahdollisuutta. Jatkoprojektin teemojen priorisointi oli inspiroivaa ja ylitti projektin työskentelylle asettamat odotukset. Työpajassa työskenneltiin kahden muuhun projektiin verrattuna hyvin konkreettisten asioiden kanssa ja se näytti tekevän sekä asiakkaiden että projektin asiantuntijoiden työskentelystä helpompaa.



Etuohjelma 5.2.

Liite 3 Asiakastyöpajan käsikirjoitus, perusrunko

- Asiakkaiden vastaanotto ja ohjaaminen pöytiin, joku isännistä koko ajan pöydissä
 - Ilta-ateriatarjoilu seisovasta pöydästä
 - Esittäytyminen pöydittäin
 - Illan sisältöä koskevan NDA:n allekirjoittaminen ja sopimus oikeuksien luovuttamisesta illan aikana syntyneisiin ideoihin
- Yhteinen tervetuloilmoitus ja nopea esittäytymiskierros
- Illan aiheen ja työskentelyvaiheiden ja -tapojen lyhyt yhteinen esittely

- Työskentely pöydittäin
 - aiheen tarkennus ja aiheeseen johdettava lämmittelytehtävä
 - ensimmäinen päätehtävä
 - toinen päätehtävä
 - pöydän sisäinen yhteenveto

- Työskentelyn tulosten yhteinen purku
 - tuotosten esittely pöydittäin
 - yhteinen päätöskeskustelu

- Kiitokset ja lahjakorttien jako

Kaikki asiakastyöpajat toteutettiin saman perusrungon mukaisesti. Yhdessä työpajassa oli kaksi pöytäryhmää ja muissa työpajoissa kolme. Jokaiselle työpajalle kirjoitettiin käsikirjoitus, jonka asiantuntijat printtasivat itselleen ja jonka mukaan edettiin. Käsikirjoitukseen oli tarkennettu illan kunkin vaiheen tehtävät ja työkalut. Se sisälsi myös apukysymyksiä tai muuta tukea sen varalta, että keskustelu pöydässä hiipuisi.

Ensimmäisessä työpajassa pyrittiin yhteiseen aikatauluun kaikkien pöytien kesken ja pidettiin työpajan keskivaiheilla yhteinen tauko. Lopuissa työpajoissa pöytäryhmät työskentelivät omaan tahtiinsa. Jälkimmäinen tapa oli huomattavasti parempi.

Työpajat alkoivat klo 17:30 ja päättyivät viimeistään klo 20:30. Ne järjestettiin yrityksen omissa tiloissa. Työpajojen alun esittelyissä keskityttiin pelkästään työpajan teemaan, yritysesittelyjä ei ollut. Yrityksen asiantuntijaosallistujat esittäytyivät ilman titteleitä ja kertoivat työrooleistaan vain sen, miten heidän tekemisensä liittyi työpajan teemaan. Kaikki kommunikatio käytiin ihmisten kesken ja suullisesti, korkeintaan fläppitauluja ja muita papereita hyödyntäen.

Liite 4 Alkuhaastattelun runko

Kaikki kokeiluun osallistuneet yrityksen asiantuntijat haastateltiin kaksi kertaa, ennen kokeilun käynnistymistä ja sen jälkeen. Haastattelut olivat puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Alkuhaastattelun tavoitteena oli ymmärtää asiantuntijoiden suhtautumista palvelukehitykseen ja kartoittaa heidän käytännön haasteitaan ja onnistumisiaan palvelukehityksessä yleisesti ja erityisesti asiakastiedon hankinnan osalta. Tässä rungossa näkyviä teemoja käytiin läpi kaikkien haastateltavien kanssa rungon mukaisessa järjestyksessä.

1. Taustatiedot

Nykyinen työtehtävä ja organisaatio, työhistoria ja/tai opiskelut.

2. Palvelujen kehittäminen

Mitä palvelukehitys on ja mikä siinä on tärkeää?

Omat käytännön kokemukset palvelukehityksestä, onnistumiset ja epäonnistumiset.

Palvelukehityksen käytännöt, haasteet ja vahvuudet LähiTapiolassa.

3. Asiakastieto

Asiakastiedon rooli ja merkitys palvelujen kehittämisessä.

Asiakastiedon hankinta; näkemykset, kokemukset ja oma rooli.

Asiakastiedon hankinnan käytännöt, haasteet ja vahvuudet LähiTapiolassa.

4. Yhteissuunnittelu / asiakasyhteistyö palvelukehityksessä

Mitä yhteissuunnittelu on?

Yhteissuunnittelun onnistumisen edellytykset.

Oman roolin ja osaamisvaatimusten arviointi.

Yhteissuunnittelusta saatavat lopputulokset ja hyödyt.

Liite 5 Loppuhaastattelun runko

Loppuhaastattelun tavoitteena oli saada tietoa siitä, miten asiantuntijat kokivat yhteissuunnittelun koko prosessin ja sen tuottamat hyödyt. Tässä rungossa näkyvät teemat käytiin läpi kaikkien haastateltujen kanssa. Teemojen käsittelyjärjestys vaihteli varsin paljon haastatteluvittain, sillä avausteema ohjasi etenemistä.

1. Keskeiset kokemukset ja ajatukset.

2. Yhteissuunnittelun vaiheiden läpikäynti, haastattelun oma kuvaus kustakin vaiheesta ja kunkin vaiheen haasteiden, onnistumisten ja tuotosten pohdinta

Tavoitteen asettaminen.

Valmistautuminen.

Asiakastyöpaja.

Tulosten läpikäynti ja hyödyntäminen.

3. Oma rooli ja osaaminen

Asiantuntija yhteissuunnittelijana

Osaamisen riittäminen ja kehittyminen

4. Yhteissuunnittelun hyödyt

Projektille, itselle, LähiTapiolalle

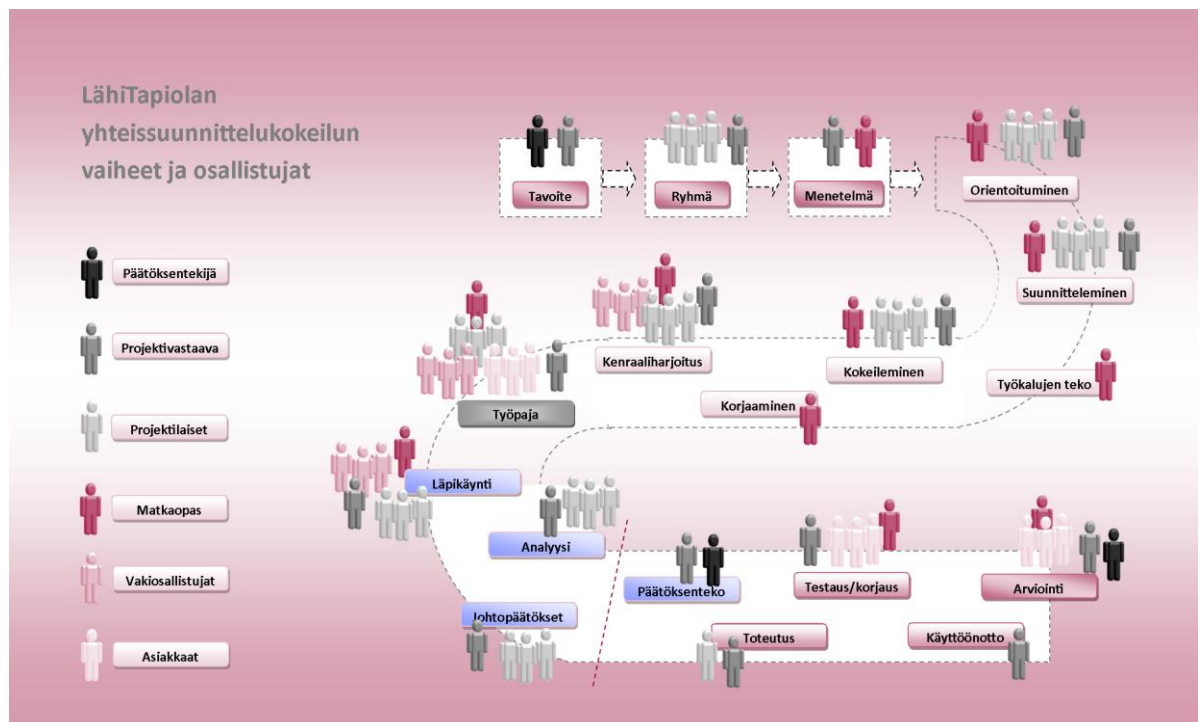
Vertailu muulla tavalla hankittavaan asiakastietoon.

5. Koko prosessin arviointi ja halu käyttää yhteissuunnittelua jatkossa

Liite 6 Yhteissuunnittelun prosessi vaihe vaiheelta

Tässä kuvassa on avattu yhteissuunnittelun ihanneprosessia sellaisena kuin se kokeilussa saatujen kokemusten perusteella voisi parhaimmillaan olla. Käytäntö on osoittanut - osin jo kokeilun aikana - että osa vaiheista jää vähälle huomiolle, jopa kokonaan toteutumatta.

Tutkimukseen liittyneessä kokeilussa edettiin kuvassa näkyviin kahteen ensimmäiseen siniseen vaiheeseen - läpikäyntiin ja analysointiin - saakka. Ne olivat kokeilussa yksi ja sama työvaihe, mutta asiantuntijat totesivat kokeilun jälkeen, että työpajan tulosten läpikäynti olisi hyvä erotella niiden analysoinnista ja johtopäätösten teosta, jotta asiakkaan ääni säilyisi tuloksissa vahvempuna.



Liite 7 Asiakkaiden kokemus yhteissuunnittelusta

Yhteissuunnittelussa mukana olevan asiakkaan ääni ei kuulu tässä tutkimuksessa kovinkaan vahvasti. Asiakkaille tehtyjen kyselyjen ja asiakkaiden havainnoinnin perusteella kuitenkin hahmottui jonkinlainen käsitys siitä, minkälaisia kohtauspisteitä hyvin toteutetussa yhteissuunnittelun prosessissa on asiakkaan suuntaan ja minkälaisella tunnekäyrällä asiakkaan ajatukset kulkevat.

Halua liittää tämän kuvan tutkimuksen aineistoon, jotta yhteissuunnittelusta kiinnostuneet yritykset muistaisivat asiakkaan keskeisen roolin osana yhteissuunnittelua. Tuo rooli alkaa heti siitä hetkestä lähtien, kun asiakkaita ryhdytään rekrytoimaan. Onnistuneessa asiakasprosessissa viritetään asiakkaan motivaatiota niin, että se on huipussaan yhteissuunnittelun aikana. Tämä kuva esittää yksittäisen asiakkaan kuvitteellisen matkan kokeilun aikana.

